第３章　デザインマネジメントのケーススタディ

１．インタビュー調査に基づく各社のケーススタディ

前２章では、デザイン導入の効果とその成功要因を検証し、デザイン導入を成功に導くためのデザインマネジメントのあり方について体系化を試みた。

本章では、これらの知見をもとに、実際の企業経営の現場でデザインがどのような意味を持ち、どのようにデザインがマネジメントされているのか、また、その構築過程はどのようなものであったのか、を検証する。

本章で取り上げるのは以下の７社のケースである。これら７社は、いずれも、デザインエクセレントカンパニーとして定評のある企業であり、以下を共通の特徴としている。

① 株式会社リアル・フリート・・・・・・・・・・家電
② 株式会社カッシーナ・イクスシー・・・・・・家具
③ エレコム株式会社・・・・・・・・・・・・・・OA サプライ、PC 周辺機器
④ アルスコーポレーション株式会社・・・・・・鋏、鋸
⑤ 玉の肌石鹸株式会社・・・・・・・・・・・・・石鹸
⑥ 株式会社八幡ねじ・・・・・・・・・・・・・・ネジ
⑦ レッキス工業株式会社・・・・・・・・・・・配管用機械工具

- 過去に何度もグッドデザイン賞等のデザイン賞を受賞したり、各種メディアで製品のデザイン性の高さが話題になったりしている
- 従業員 1000 人以下である（株式会社八幡ねじを除くと 300 人以下である）
- 売上高 500 億円以下である（エレコム株式会社を除くと 200 億円以下である）
- 製造業である

これら７社は以下に着目して取り上げたものである。

- デザインチャンピオンが牽引するケース⇒株式会社リアル・フリート
- デザインチャンピオン亡き後のケース⇒株式会社カッシーナ・イクスシー
- 社内デザイナーが主体となっているケース⇒エレコム株式会社、レッキス工業株式会社
- 外部デザイナーが大きな役割を果たしたケース
  ⇒アルスコーポレーション株式会社、玉の肌石鹸株式会社、株式会社八幡ねじ
- 伝統的な産業にデザインを導入したケース
  ⇒アルスコーポレーション株式会社、玉の肌石鹸株式会社
- 生産財の製造にデザインを活用しているケース
  ⇒アルスコーポレーション株式会社、株式会社八幡ねじ、レッキス工業株式会社

なお、各社のケースは、経営トップとデザイン実務を担う責任者へのインタビュー調査をもとに作成されている。

1. 株式会社リアル・フリート

住所：渋谷区神宮前 6-27-8　エムズ原宿 5F
電話/Fax：03-5774-0641/03-5467-0431
Web Site：http://www.realfleet.co.jp
代表者氏名：CEO 田部井正輝；COO 熊本浩志

1. 事業の概要

設立年月	2002 年 11 月	資本金	235 百万円	従業員数	15名
事業内容	**電化製品、オーディオ製品の企画・デザイン・販売** ・ デザイン性の高い家電を求める顧客層をターゲットにした、オリジナル家電ブランド「amadana（アマダナ）」及び東芝とのコラボレーションモデル「REALFLEET MODEL」の企画・デザイン・販売 ・ 他の家電メーカーのように家電量販店との取引はせず、インテリアショップやセレクトショップ、自社ウェブサイトでの定価販売に販路を限定 ・ 2005 年には、直営の「amadana shop」をオープンし、小売へも進出 ・ 製造は外部工場に委託し、少数精鋭のファブレス経営を実現				
沿革	2002/11　東芝からスピンオフした田部井氏、熊本氏、建築・プロダクトデザイナーの鄭秀和氏（建築デザイン事務所インテンショナリーズ代表）が中心となり、（株）バルスの出資を受けて会社設立 2003/4　東芝とのコラボレーションによる液晶テレビ「FACE REALFLEET MODEL」の発売を開始 2003/11　オリジナルブランド「amadana」の発売を開始 2005/4　ミラノ国際家具見本市（ミラノ・サローネ）にて amadana を海外初出展 2005/10　初の直営店「amadana store BALS TOKYO 中目黒店」をオープン				
経営理念・ビジョン	**経営理念** 我々は、ユーザーニーズをすべての原点とし、細かなディテールまでこだわったベストなコンシューマープロダクトを創造します。 我々は、ユーザー、製造メーカー、流通の抱える　あらゆる課題をソリューションし、フレキシブルなビジネスデザインを実現することで、魅力ある家電商品を世に生み出し、社会の公器になることを目指します。 我々は業種、業界を超えた流通とのパートナーシップを築き、新たな家電商品の販売方法をもデザインしていきます。 **我々が創りだすべきもの** 住空間へのこだわりが、もはや自然のこととなっている現代生活において、多くの人々がライフスタイルの最後の領域として、今後の日本の家電製品に注目しているはずです。 それは生活の必需品として、単に機能を満たしてくれるものではなく、しっかりとした思想を内在し、細部へのこだわりを美しさとして昇華させているものが、求められていると言えるのでないでしょうか。 家電王国といわれた 20 世紀の日本は、世界に誇れる高い技術力を培ってきました。 それ故これからは、技術力を活かし、新しい価値を兼ね備えた作品を創りだしてゆけると考えています。そしてそれは、瞬間に欲しいと思っていただく商品を、少ない数でも創りだしてゆくことでもあります。 マスマーケティングの過程で零れ落ちてしまう微かな可能性をも、最大限にこだわり続ける事、思いを躊躇する事なく実践し、魅力的な日本発の商品を世界に発信する事、我々の商品を通じて、日本の生活をより豊かなものにする事、これが我々REALFLEET の使命だと考えています。 さあ、出航です 資料：（株）リアル・フリート HP より転載				

２．デザイン導入の背景

- COO の熊本氏は、1999 年に（株）東芝に入社後、イラストレーター若野カツラを起用した電子レンジ「メカール」の商品化（2001 年）やデザイン家電シリーズ「atehaca（アテハカ）」の商品化（2002 年）を担当。
- 「メカール」では、インターネット限定でのカスタマイズ販売を業界で初めて実現。また、「atehaca」では、家電メーカーの主要な販売チャネルである家電量販店での安売り販売をせず、インテリアショップやセレクトショップ等、ファッションやデザインに対する感度の高い顧客を対象とした小売店に限定した定価販売体制を実現。いずれの商品も、商品本体のデザインのみならず、流通まで含めたビジネスのデザインを行った点に新規性があり、話題を呼んだ。
- しかし、市場規模が前提となる大企業のモノづくりの論理に限界を感じ、消費者が本当に求めるデザイン性の高い家電を作り、届けるための会社を作ることを決意。東芝での上司であった田部井氏を説得し、「atehaca」のデザインを担当したインテンショナリーズの鄭秀和氏を巻き込んで、2002 年に（株）リアル・フリートを設立。
- このように、（株）リアル・フリートは、設立当初より、製品のデザインと共に、売り方のデザインにこだわったビジネスを展開している。

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

- デザインは実体としてのカタチを意味するものではない。デザインとは「意味をつくること」に他ならない。そして意味をつくるためには、カタチのないものまで含めて、全てをデザインすることが必要である。
- よく「デザイン家電メーカー」と形容されるが、自分達はそうは思っていない。流通も含めて、家電業界全体をデザインし直そうと思っている。そのためには、デザイン性の高い家電を普及させるための仕組みを独自に持つことが必要。それを構築しているのが自社の強みであって、決して、製品単体のデザインに強みがあるわけではない。
- デザインはアート作品ではなく、消費されないと意味がない。消費者が漠然と求めているものを直観的にカタチにすることができれば、消費される。消費されるモノを流通させることによって、日本全体のデザインのレベルが底上げされるのではないかと考えている。
- デザインを経営に統合していくためには、経営者がデザインについて理解することが必要なのはもちろんだが、デザイナーの側がビジネスに対する理解を深めることも必要。若いデザイナーの卵を見ていると、ビジネスに対する理解が乏しく、厳しさが欠けていると思う。日本のデザインを底上げしていくためにも、デザイナーに経営学を教えることが求められている。

４．デザインを生み出す体制

- オリジナルブランド「amadana」、東芝とのコラボレーションモデル「REALFLEET MODEL」共に、社外取締役であり、クリエイティブディレクターであるインテンショナリーズの鄭秀和氏が製品デザインを担当。ブランドのイメージがブレないように、鄭氏１人にデザインを担当させている。
- 鄭氏とはロイヤルティのみの契約。社外取締役なので、常駐はしておらず、固定給もなし。

- 社内にもデザイナーがおり、パッケージやカタログ等のデザインは社内で担当。

５．商品開発プロセス

- COO 熊本氏が全権を有するコントローラーとなって、商品の企画、デザイン、製造、宣伝・広報、販売を統括。
- 商品企画は、社内の営業、製造担当とディスカッションしながら行われる。企画の段階で、商品のターゲット、必要な機能、価格、プロモーション戦略、販売戦略の全てを決定する。
- 商品企画に基づき、デザイナーの鄭氏にデザインを依頼。企画で決定した内容を詳細にブリーフィングする。
- 鄭氏から提示されたデザイン案（通常１案のみ）を検討する。細部についての差し戻しを行うことはあるが、通常はイメージ通りのものが出来てくる。
- デザインに基づき、製造担当が設計を開始し、試作品（ワーキングサンプル）を作成。ワーキングサンプルに基づき、社内で詳細な検討を行い、修正を加えていく。この過程で、モニター調査等は実施せず、あくまで社内で検討を行う。
- ワーキングサンプルの作成は、通常は２回程度だが、機構の複雑なものについては、４回まで繰り返す。ワーキングサンプルが納得の行くレベルに仕上がった段階で、量産に対して GO をする。
- 量産に GO が出ると、外部の委託工場において、量産が行われる。
- 販売開始に先立って、プレスリリースや展示会を実施する。展示会はクラブイベント等を絡めたユニークな形式を取ることが多い。

６．デザインを成功させるために心がけていること

- 商品企画に当たっては、ターゲットを徹底的に絞り込むことが重要。消費者調査等のデータは全く信用していない。「顔の見えない誰か」を想定するのではなく、「確実に買うであろう１人」に向けて、自分が信じるモノを作り込むことが不可欠。１０人のうち１人でも買ってくれれば、確実に 10%のシェアが確保できる。その意味で、「誇りあるプロダクトアウト」を目指している。
- 企画から決定までの全てを終始一貫してコントロールする者（コントローラー）の存在が不可欠。コントローラーの役割は調整と決断であり、色々な人の意見を聞いた上で、最終的にコントローラーが判断する明確な責任体制が必要である。どんなに良いデザイナーを使ったとしても、コントローラーが不在であれば、必ず失敗してしまう。これは東芝での自身の体験から学んだことである。他社におけるデザイナーとの取組を見ていても、コントローラーが不在の場合は、うまく行っていないように思える。
- コントローラーは、商品開発プロセスの全てについて、「広く浅く」知っていることが必要。製造が「こんなものは出来ない」と言っても、知識があれば、反論ができるし、そこから突破口が開けるようになる。逆に、深みにはまることは避けないといけない。深く知り過ぎてしまうと、様々な制約を自然に内面化してしまい、必ずデザインが丸まって（面白くないものになって）しまう。
- デザイナーに対して注文をつける場合は、営業等の意見であっても、コントローラーの熊本氏が納得したものを、熊本氏の口から伝えることにしている。デザイナーと信頼関係を築く

ためには、デザイナーのプライドに配慮することが大切。

７．デザインマネジメントの進化過程

- 東芝で「atehaca」を手がけていた頃は、デザイナーに対する遠慮があり、商品開発のプロセスが進むにつれて、言いたいことが出てきても、うまく伝えることができなかった。また、企画から販売までの明確な責任を持ったコントローラーがいなかった。この「遠慮」と「コントローラーの不在」が、「atehaca」の失敗を招いたのだと思い知った（「atehaca」は、話題性は高かったものの、売上目標を達成することができず、熊本氏は、苦い思いをしている）。
- このため、リアル・フリートでは、①デザイナーに言いたいことがあれば全て企画（コンセプト）の段階で伝える、②企画から販売までを統括するコントローラーが全てを決定する、体制を構築している。
- 今後は、「amadana」以外のブランドも立ち上げていく予定だが、その際には、各ブランドに、必ず１人のコントローラーを置く体制を考えている。
- 「amadana」には、明文化されたデザイン・ポリシーやデザイン・コードは存在しないが、漠然としたものはあるし、そのイメージは皆に認識され共有されている。ただし、今後立ち上げる新ブランドでは、デザイン・コードを事前に決めてしまう予定。デザイン・コードを決めておけば、誰がコントローラーをやってもブランドのイメージがブレることがなくなるので、複数のブランドを抱える組織体制を構築できるものと考えている。

REALFLEET MODEL　amadana


液晶 TV


Desktop Audio


Portable DVD player

資料：（株）リアル･フリート HP より転載

２．株式会社カッシーナ･イクスシー

住所:東京都渋谷区恵比寿南二丁目 20 番 7 号 CIX ビル
電話/Fax：03-5725-4171/
Web Site：http://www.cassina-ixc.jp
代表者氏名：代表取締役社長月岡和夫

1. 事業の概要 (2004 年 12 月現在)

設立年月	1980 年 7 月	資本金	382 百万円	従業員数	273 名	年商	98 億円
事業内容	**家具・生活雑貨の輸入、製造・販売** ・ イタリアの高級家具ブランド「Cassina」の輸入･ライセンス製造販売、海外製品のセレクトとオリジナル商品からなるブランド「IXC」の輸入･製造･企画･販売、イタリアのハウスウェアブランド「Alessi」の輸入･販売等 ・ ①設計事務所等への販売を行うコントラクト事業、②直営ショップの展開により消費者に直接販売するショップ事業、③百貨店等に卸販売を行う WS 事業、の 3 本柱 ・ 製造から小売までを手がける家具の SPA 体制を構築 ・ 富裕層を主要顧客としてきたが、2003 年には、若年層を対象にしたリーズナブルな価格のオリジナル家具ブランド「East by Eastwest」を立ち上げ、顧客層を拡大						
沿革	1975/7 南青山にショールームを開設し、輸入家具販売を開始 1980/4 伊 Cassina SPA 社とライセンス契約を締結 1980/7 (株)インターデコールを設立 1983/6 (株)カッシーナジャパンに商号変更 1994/1 群馬県桐生市に自社工場(株)フレスコ(現(株)CIXM))を設立 1997/12 港区北青山に青山本店を開設(小売事業の開始) 1998/10 大阪市中央区に大阪店を開設 1999/1 港区北青山にアレッシィショップを開設 1999/3 福岡市博多区に福岡店を開設 2000/1 (株)カッシーナ･インターデコール･ジャパンに商号変更 2001/9 名古屋市東区に名古屋店開設 2002/2 港区南青山にカトリーヌ･メミ青山店を開設 2002/5 (株)カッシーナ･イクスシーに商号変更 2003/4 札幌市中央区に札幌店を開設 2003/7 JASDAQ 上場 2004/3 創業者の武藤重遠の死去に伴い、代表取締役社長を交代						
経営理念･ビジョン	価値観の大きな転換期を迎えた今、人々は自分に相応しく、バランスのとれたライフスタイルを確立しようとしています。それは、集団の中に埋没していた個人から、自らのアイデンティティを取り戻す、成熟した社会を意味します。さまざまなモノやデザインが氾濫する中、多くの人が、自分らしい生活を楽しむために、そして自分だけのライフスタイルを確立するために、自らの五感で感じるものを選択しようとしています。まさにコスモポリタンなデザインの時代の到来です。 イタリアのモダンファニチュアのリーディングブランド「カッシーナ」。モダンをテーマとして海外の優れた製品のセレクトや独自の製品開発を行うグローバルブランド「イクスシー」。それらを両輪とした、株式会社カッシーナ・イクスシーは、独自の審美眼と選択眼を持って、ライフスタイルや嗜好を充たすマルチプルなコーディネートを提案しています。また、トップエンドのインテリア業界では、唯一、直輸入・自社生産から販売・リテールまで一貫して自社で行う、SPA 方式による独自の事業モデルを構築しています。 私たちは、高品位なインテリアアイテム、デザインプロダクツの創造を通じて、「優れたデザインと洗練された生活空間」を、提供してまいります。 資料:(株)カッシーナ･イクスシーHP より転載						

２．デザイン導入の背景

- 会社の創業目的はデザイン性の高い家具の輸入販売であり、そもそも会社の創業時からデザインは経営にとって不可欠の要素。この背景には、創業者の故武藤重遠氏のデザインに対する強いこだわりがある。
- 1980 年からは国内におけるライセンス製造を開始。イタリア Cassina 社からの図面や技術の供与、製造研修等を通じて、品質、デザイン性共に完成度の高い家具を製造する技術を蓄積してきた。
- 1990 年代に入ってからは、自社オリジナル製品の製造を開始し、1992 年には、社内外のデザイナーによるオリジナル製品を多数発表。イタリアの Cassina 社等からのデザイナーの紹介もあり、最初から社外デザイナーと一緒に、オリジナル品の開発を行った。
- 以後、輸入、ライセンス製造、社内外デザイナーによる自社オリジナル製品の製造という多角的な製品調達体制を構築している。

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

- 自社取扱い製品のブランドのクオリティと価値を向上させる観点から、デザインは不可欠の要素と位置付けている。
- 故武藤社長は、「デザイン性の高い製品の普及」が経営理念であると語っていた。カッシーナ・イクスシーにとって、デザインへのこだわりは経営理念であり、企業文化として根付いた状態だと言える。
- 社員のデザインに対する意識は一様に高く、「デザインに対するこだわり」が社員の誇りや求心力の源として機能している。武藤社長というカリスマ亡き後も、この点は変らない。

４．デザインを生み出す体制

- 商品企画室が商品企画を担当し、商品開発室がデザイン、開発（設計）、生産管理を担当。
- 商品開発室に所属する社内デザイナーは、自らのデザインの商品化に加え、社外デザイナーによるデザインの商品化を担当する。
- 社外デザイナーに依頼する場合の報酬は、ロイヤルティ方式を取っている。最初の依頼段階で報酬についての大枠での合意は取るが、実際に契約をするのは、提出されたデザイン案を見て商品開発のプロセスに乗せることを決定した後。最初のデザイン案に納得できない場合は、そのデザイナーとの開発は行わず、対価も支払わない。
- ロイヤルティについては、ミニマムギャランティを決めている。仮に商品開発の途中で何らかの理由で商品化が断念されたとしても、デザイナーはこのミニマムギャランティを報酬として受け取ることができる仕組みになっている。実際に販売に漕ぎ着けた場合は、ロイヤルティの合計がミニマムギャランティを超えてから、ロイヤルティとしての支払いを行う仕組みになっている。これらは全て最初に交わす契約書に明記されている。
- カタログ等販促ツールのデザインは「販促チーム」で担当。

５．商品開発プロセス

- 創業者の故武藤氏が社長であった時代は、武藤氏が主導する形で商品開発が行われていた。企画も決定も全てが武藤氏次第であった。

- 商品企画は、主として武藤氏の「こんなものがあったら良い」というアイデアや、懇意にしているデザイナー達との会話の中から生まれていた。
- 商品企画に基づき、武藤氏が指名するデザイナーにデザイン案の作成が依頼される。デザイナーとの幅広い交友関係があったため、社外デザイナーの選定には困らなかった。勿論、社内のデザイナーがデザインを行う例もある。
- デザイナーから提示されたデザイン案を検討し、商品開発の可否を決定する。GO となれば、デザイナーと契約を行い、社内デザイナーが設計を開始する。
- 社内デザイナーは、設計の過程で、細部について、デザイナーと細かなやり取りをする。細部のデザインについては、デザイナーの案を変更することもある。ただし、デザイナーの合意は必ず取るので、説得に時間がかかることはある。
- 設計に基づき第一次試作品（ファースト・プロト）が作成され、他部署の担当者と社長による評価が行われる。外国のデザイナーの場合、プロトに関する判断は、写真のみでやり取りすることが多い。
- ファースト・プロトの段階で、見積もりも取るので、量産時の大体のコストも明らかになる。技術的な問題やコストの問題から、ファースト・プロトの段階で商品化を断念する場合もあるが、通常は、第三次試作品（サード・プロト）まで作成して量産に対する決定（最終価格設定やロット数等）を行う。
- 自社のショップにおける年１～２回の新作発表会を契機に発売が開始される。
- 武藤氏の死後も、商品開発プロセスに大きな変化はない。これまで通り開発プロセスの過程での重要な意思決定は全て現社長である月岡氏に委ねられている。ただし、商品企画については、武藤氏の死後、商品企画室が主導する形に変ってきている。また、試作品の評価過程についても、これまでの「社長のイメージ通りにできているのか判断を仰ぐ」という姿勢から、「商品企画室として社長に提案したものについての判断を仰ぐ」姿勢に変わってきている。

６．デザインを成功させるために心がけていること

- 社外デザイナーとのやり取りには、気を使う。以前、ある著名なデザイナーの提出してきた案について、社内デザイナーが不用意な発言をしたところ、そのデザイナーが大変に立腹し、大問題に発展したことがある。また、どうしてもデザイナーの案を採用できない場合の断り方も難しい。社外デザイナーとのやり取りには、ディプロマシー（外交術や配慮）が必要。
- 最初にデザイナーに依頼する場合のオリエン（ブリーフィング）が極めて重要だと痛感している。こちらが求めているイメージや制約条件を的確に伝えられないと、どうしてもデザイナーの提出案との間に齟齬が生まれてしまう。現在進行中のプロジェクトにおいては、商品開発のテーマを言葉とビジュアルイメージで伝えたのだが、実際にデザイナーから出てきた案は、勝手な解釈による自己表現としてのアート作品のようなものが多く、こちらの意図がきちんと伝わらなかったのだと反省した。
- 従来、デザイナーへのオリエンは武藤氏の役目であり、感覚的であるものの、かなり具体的なイメージを持って、説明をしていた。例えば、大ヒット商品である「Air Frame」のシリーズをデザイナーに依頼する時には、日本の応接室の説明から入って、既存の応接セットの問題点やどんな応接セットが求められているのか、何故、そのデザイナーに依頼しようと思ったのか、等について具体的に説明したと聞いている。

７．デザインマネジメントの進化過程

- 輸入→ライセンス製造→自社オリジナル品の製造、と段階を追って、進化してきた。
- ライセンス製造の場合は、既に商品として完成しているものを作っていた。既に世に出ている商品があり、図面があり、強度計算等も全て終わったものを作り直すだけだったので、技術が蓄積されるまでは大変だったが、比較的容易な時代だったと言える。
- 90 年代に入って、初めてオリジナル品を手がけた時、いかに商品をゼロから作ることが大変なのかを痛感した。まず、デザインを固めるまでが大変だった。Air Frame の試作品を作った時は、アルミの接合強度を知らなかったため、テーブルが立たずに、ぐにゃっと倒れてしまったということもあった。素材の特性を見極めつつ、強度的に十分な構造にした上で、デザイン的に統合していく作業は試行錯誤の連続だった。
- 何よりも、売れるかどうかが全くわからないということが不安だった。ライセンス製造ならば売れることは分かっている。それがわからないから、過大な投資もできない。できるだけ投資を切り詰めながら、製品を完成させていく、という癖がこの時についた。また、社長の判断の大きさも知った。社長の判断を信じて作るしかなかった。
- しかし、初めて自社オリジナル品の開発を手がける中で、オリジナル品を作ることの面白さを知った。社内デザイナーは、基本的にはオリジナルが作りたくて働き始めたのだし、武藤氏自身にもその思いがあることを知った。このため、会社の方針としてオリジナルの製造に対して大きく舵を切り、92 年にはオリジナル品を数多く発表した。
- 現在では、社外デザイナーが手がけた最初の作品に対して、例えば、このシリーズでこんなベンチを作ろうとか、こんなカウンターチェアを作ろう、と新たなデザインをプロデュース出来るまでになっている。
- オリジナル（IXC Edition）において、社内デザイナーのデザインによる製品も増えてきた。また、2003 年には、社内デザイナーだけでデザインした家具の新ブランド「East by Eastwest」を立ち上げている。
- 社外デザイナーとの付き合い方も効率的になってきた。ミニマムギャランティの額は、以前に比べるとずっと小額なものになっている。それでデザイナーともめることもない。
- これまでは創業者のカリスマに頼った属人的なデザインマネジメントが行われてきた。この過程で、技術力、ブランド力を蓄積し、社外デザイナーとの共同開発体制を構築することができたが、今後は、より組織的なデザインマネジメントの体制を構築すべき段階に来ている。このため、まず、「IXC」のブランドアイデンティティ及びデザインポリシーの設定に着手し始めたところ。今後は、デザイナーの選択、デザイナーへの依頼、デザインの評価、販売、の全ての段階で、このデザインポリシーを拠り所にしていくことを考えている。




Air Frame Series

資料：（株）カッシーナ・イクスシーHP より転載

３．エレコム株式会社

住所：大阪市中央区伏見町 4-1-1 明治安田生命大阪御堂筋ビル 9F
電話/Fax：06-6229-1418 / 06-6229-8030
Web Site：http://www.elecom.co.jp
代表者氏名：代表取締役社長　葉田順治

１．事業の概要 (2005 年 3 月現在)

設立年月	1986 年 5 月	**資本金**	135 百万円	**従業員数**	297 名	年商	282 億円
事業内容	**ブロードバンドライフを快適にする商品を市場分析して企画し、製造、販売** ・ 「Elecom」ブランドで OA サプライ製品とデジタル家電関連製品を、「Logitec」ブランドでパソコン周辺機器を、「Laneed」ブランドで LAN 関連製品を、企画・製造・販売 ・ マーケティング、デザイン、営業、海外調達を武器に、国内シェアトップを誇り、欧米でも高い評価を得ている ・ 自社工場を持たないファブレス経営と卸を経由しない小売店への直販体制を構築すると共に、3年で全商品を新製品に置き換えるスピード経営を実現						
沿革	1986 家電量販店向け OA 家具メーカーとして設立し、パソコンデスクの販売を開始 1987 OA アクセサリーとしてフロッピーディスクケース等の販売を開始 1988 入力装置のエッグマウスを発売し、グッドデザイン賞を受賞 1990 フロッピーディスクドライブの発売開始（ハードウェアに参入） 1994 ・LANEED ブランドで LAN 事業に参入 ・フロッグデザインのエスリンガー氏によるルナリスシリーズ発売 ・ルナリスシリーズ等 6 商品がグッドデザイン賞を受賞 ・エレコム販売株式会社を吸収合併 1996 CD ケースがアメリカ EIA 主催「イノベーション'96」で表彰 1997 CD ラックがアメリカ EIA 主催「イノベーション'97」で表彰 1998 メディアファイリングケースがグッドデザイン賞を受賞 2000 ディンプゲルシリーズがグッドデザイン賞を受賞 2001 BCN アワードにおいてマウス部門と USB 部門の2部門受賞 2001 無線 LAN アダプタ、携帯用 LAN ケーブルがグッドデザイン賞を受賞 2002 BCN アワードにおいてマウス部門と USB 部門の2部門を2年連続で受賞 2003 ・BCN アワードにおいてマウス部門と USB 部門の2部門を3年連続で受賞。新設されたキーボード部門でも受賞し、3冠達成 ・ELECOM UK LIMITED（英国）設立 ・ELECOM KOREA CO.,LTD（韓国）設立 2004 ・BCN アワードにおいて4年連続で2部門受賞（マウス、USB 部門）、キーボード部門を2年連続受賞、スピーカ部門受賞で4冠達成 ・宜麗客(上海)貿易有限公司設立 ・Elecom Deutschland GmbH 設立（ドイツ） ・東京デザイナーズウィークコンテナ展でプレミオ賞受賞、イヤホルンがグッドデザイン中小企業庁長官特別賞、スリムスピーカシステムがグッドデザイン賞受賞 2005 ・ロジテック株式会社を買収しグループ企業化 ・BCN アワードにおいてマウス部門・USB 部門5年連続受賞、キーボード部門3年連続受賞、スピーカ部門2年連続受賞、ゲームコントローラ部門、10 キーボード部門受賞の6冠を達成 ・カードリーダ・ライタがグッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞するとともに、９品目がグッドデザイン賞受賞 ・オプティカルマウスがドイツ iF デザインアワードを受賞 2006 BCN アワードにおいて引き続き6冠を達成。						
経営理念・ビジョン	ミッション：お客様の喜びの創造 バリュー：たえまざる成長						

２．デザイン導入の背景

- 葉田社長は、もともと美しいものが好きで、デザインに対する興味があった。その原点は大自然とヨーロッパにあると思っている。自然にかなうような美はなく、紀伊半島の熊野で大自然を見て育ったことから、美に対する感性が育まれたのではないか。また、もともとヨーロッパ、特にイタリアに対する憧れがあったが、学生時代に神戸の芦屋地区に住んで、ヨーロッパスタイルのお洒落な流行に触れたことも大きい。イタリア製のスーツを愛用するなど服が大好きで、モノに対するこだわりは大変に強い。
- ３１歳の時、初めて訪欧したが、この時に、自分がそれまでセンスの良いデザインだと思って気に入っていた日本の家電製品が、ヨーロッパのデザインの模倣品であったことを知り、大変なショックを受けた。これを機に、日本のモノづくりはおかしいのではないか、デザインで世直しをしないといけないのではないか、という思いを持つようになった。同時に、ヨーロッパ、特に、イタリアから学ぼう、との思いを強くした。
- 以上から、創業当初よりデザイン性の高い商品を作ることが前提となっており、社内にもデザイナーが存在した。
- たまたま欧州のオルガテック（国際オフィス家具見本市）の視察に行く機会があり、その時に、エルゴデザインシンポジウムの存在を知った。面白いと思って参加したところ、GK デザインの栄久庵憲司氏等、現在の日本を代表する工業デザイナー達との人脈を築くことができた。この人脈を通じてフロッグデザイン（アップルコンピュータのマッキントッシュ等のデザインで有名なドイツのデザイン事務所）の紹介を受け、創設者のエスリンガー氏にデザインを依頼したのが社外デザイナーとの本格的な取組の始まりである。
- エスリンガー氏からデザイン案の提示を受けた時、駄目だと思うものを迷わずはじいたが、実はその案が彼の一番の自信作だったということがある。自分は直感的に駄目なものは駄目とわかるし、それをためらわずにきちんと表現する。そういうやり方を繰り返す中で、自分の感性を磨きつつ、デザイナーとの付き合い方を学んでいった。

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

- 「デザインは企業の魂である」との想いに尽きる
- 2005 年に制定した企業ミッション「お客様の喜びの創造」を実現していくに当たって、デザインは欠かせない柱の一つである。メーカーと言うよりも、お客様を志向するマーケティングカンパニーであることから、常に一歩先を行き、お客様に喜んで頂くに当たって、デザインは不可欠なものであると信じている。
- 韓国や中国はもとより、国内の競合他社にも、当社のデザインはすぐに模倣されてしまう。模倣に対処するためには、相手を凌駕するスピードで機能面におけるイノベーションを繰り返すしかないと思っている。このため、社員には「真似をするより、真似されるデザインをしろ」と言っており、これが「絶えまざる成長」という企業バリューにつながっている。
- またファブレス経営だからこそ、デザインによる差別化が重要。このため、通年採用のうち、３～４割はデザイン教育を受けた者を採用するようにしている。
- デザインは会社の求心力として機能している。例えば、新規採用者の多くは、当社の製品のデザインを志望理由に挙げている者が多い。デザインは、社員の会社に対するロイヤルティ（愛着・忠誠心）につながっていると思っている。

４．デザインを生み出す体制

- 商品開発部が企画・開発を担当。企画担当はデザイナー出身者であることが多く、コンセプトの立案に加えて、商品のデザインを手がけることが多い。特に若い企画担当ほど、自分でデザインまで手がけたがる傾向がある。約 7 割の商品は社内でデザインを行っている。
- 企画担当が忙しい時や、デザイナー出身でない場合は、社外のデザイン事務所に依頼する。依頼する場合は、細かなプロセスに分けた開発契約を結んでおり、仮に途中で商品開発がストップしても、一定のデザイン料を払う仕組みになっている。社外デザイン事務所に対する支払いは、固定のデザイン料に加えて、売上連動のロイヤルティ。
- デザイン案に基づく試作品の制作は、外部の開発会社に依頼する。アウトソースしているため、安く、早く試作品を制作できる体制が構築されている。
- 外部デザイン事務所、設計会社、開発会社のネットワークは 200 社に及んでいる。デザインをコンペにより集めることはわずか。
- 販促や広告に関するデザインは、商品開発部内の販促チームが担当する。
- 各企画担当が自らの商品開発のプロジェクトマネジメントをしている。その上位にいるチームリーダーが統括的なマネジメントを行っているが、全体を統括するクリエイティブディレクターは役職としては存在しない。ただし、古参のデザイナー出身の社員がその実質的な役割を果たしていると言える。経営陣も含めて判断に迷った時は、その社員の意見を聞くことが行われている。

５．商品開発プロセス

- 企画担当がコンセプトの立案をする。コンセプトの立案に当たっては、200 名の営業から上がってくる現場の情報や要望も参考にする。営業が書く営業週報は商品開発部にも共有され、毎週読まれている。商品開発と営業との間では、月単位で戦略ミーティングを行っている。
- 社内 IT インフラが整っているので、企画担当の考えているコンセプトに対して、営業からのレビューをもらうことも可能。
- コンセプトの段階では、①ターゲットや想定される使用シーン、②機能や嗜好等の製品の切り口、③既存の自社商品との距離や関係、④企画の背景、等からチェックが行われる。顧客、自社、競合の３C の観点からの分析も行われる。
- 営業レビュー等を経て、コンセプトの方向性が固まると、その方向性に沿って、デザイン作業が開始される。
- 社外デザイナーに依頼する場合、長く付き合って気心が知れているところであれば、企画担当が先方の担当者とコンセプトについて話し合ってから作業が開始される。この場合、フォーマルな形でのブリーフィング（オリエン）は行われない。社内外の垣根の低い協働体制が出来上がっている。
- 一方、使い慣れていないデザイン事務所の場合は、ブリーフィングを行うが、比較的ラフなやり方をしている。
- デザイナーが作成したレンダリング（２D、平面図）に基づき、商品開発部内で検討が行われる。２D で OK であれば、３D（金型作成を要しない試作品）が製作される。
- ３D の最終段階で、経営陣（社長、常務、営業担当取締役の３名）による評価が行われる。全ての商品についてこの評価をパスすることが必要であり、通常、毎月３回程度行われてい

る。この段階で、グラフィック（パッケージ）デザインまで出来ていれば同時に検討が加えられるが、グラフィックが間に合わない場合は、方向性やコンセプトのみで検討が行われる。評価に当たって最も厳しいのは社長。最近でこそ多くを言わなくなったが、過去においては、駄目なデザインについては厳しく追及した。

６．デザインを成功させるために心がけていること

- デザイナーへの指示に当たっては、最初から枠をはめないように気をつけている。技術的な制約等の枠を最初から与えすぎると面白いものが出てこない。コンセプトだけ共有してもらい、出来るだけ自由に発想してもらうようにしている。
- すなわち、デザインを技術に合わせるのではなく、デザインありきで進め、デザインに合わせて技術を工夫させる方向で開発を心掛けている。
- 「デザイナーの一気通貫」にこだわり、社内デザイナーには、企画の立案から製造まで全てのプロセスに目を配らせるようにしている。このため、中国の生産現場には必ず行かせるようにしている。生活習慣も文化も違うことから、デザイナーが実際に指導しない限り、こちらの意図は伝わらないと思っている。
- 社員はモノづくりが本当に好きな連中が集まっており、ほっておいてもとことん仕事をしている。好きな人間が一生懸命やっている限り、基本的に、大きく間違えることはないと信じている。一方で、経営者としては、のめりこみ過ぎず、一歩引いた視点で冷静に判断することが必要。葉田社長は、モノづくりが大好きで、モノに対するこだわりが強いが、現在の製品であるコンピュータ関連製品に特に強い思い入れがあるわけではない。このため、「引いた視点」を保つことができ、それがうまいバランスを保っているのだと思う。

７．デザインマネジメントの進化過程

（デザインマインドの浸透）

- デザインマネジメントに関しては、デザインに対するこだわりが強く、モノづくりと現場が大好きな社長が現場を引っ張っていた時代を経て、現在では、企画担当者がそれぞれにデザインを管理できる体制になっている。デザインに対する社員の意識も高く、デザインマインドは社員に浸透していると言える。
- 非常にセンスの良い若手の社内デザイナーが育ってきており、社長が多くを言う必要がなくなってきている。2004 年と 2005 年に中小企業庁長官特別賞を受賞しているが、これらの製品は社内デザイナーのデザインによるもの。
- このため、企業の規模が大きくなってきたこともあり、社長は、意識して商品開発へは関与せずに、現在では、マーケティングや戦略の大きな方向性を描くことに専念するようにしている（これに合わせて、商品開発部の主任クラスを集めて、毎月、社長が商品開発に関する思想や方法論を伝授する会合を開催するようになっている）
- これまではエマージングマーケットに対して、アメーバ的にアプローチすることで成長してきたため、あえて商品間におけるデザインやブランドイメージの統一はしてこなかった。それでも、暗黙の了解として「エレコムらしい」デザインのイメージは共有され、全体が自然に同期するような状態が出来てきていると思う。
- 近年、デザイナーが育ってきたためか、全社的な視点からデザインをより良く進化させるよ

うな動きも見られるようになってきた。例えば、これまでは商品カテゴリー内で各担当が自律的に動いていたが、エレコムの未来をデザインするための、カテゴリー横断的なプロジェクトがボトムアップで始動している。

- このように、組織的かつ形式的なデザインマネジメントにはなっていないが、自然な形でのデザインの浸透やデザインマネジメントが実現されている状態だと言える。
- しかし、売上高が 300 億円を超え、社員も 300 人規模になり、上場を視野に入れている現在、企業体としてしっかりとした体制を構築していく段階に来ているのも事実。このため、ここ１年、企業理念（ミッション・バリュー）の明文化やブランドビジョンの作成、ブランド統括チームの設置、商品開発プロセスにおけるルールづくり等に取り組んできている。
- また、社内のデザイン資源を共有、蓄積するため、良いデザインについては、イメージ写真を撮って共用会議室に掲示するよう心がけている。デザインの蓄積はこのような形でしか行われておらず、これまでの商品開発の歴史をまとめたり、アーカイブを作ったりはしていない。今後は必要になるものと考えている。

（社内デザイナーの育成方法）

- デザイナーの育成や「エレコムらしい」デザインの創造を支えてきたのは、失敗が許される環境の存在。毎月、新商品が出るスピード経営の下では、新商品の投入はテストマーケティング的な色彩が強い。販売動向は細かくフォローできるシステムが構築されており、売れなければ廃番になるのみで、企画担当に対するペナルティーはない。このような体制の中で、数多くの商品開発に携われるため、１年半もすると、マーケットインとプロダクトアウトのバランスが分かってくるし、自然に「エレコムらしい」商品の企画が出来るようになってくると言える。
- デザイナーには常日頃「イタリアを学べ」と言っている。このため、会社の金で海外にはどんどん行けと言っているし、海外の雑誌も自由に講読させている。
- 若手を育成するため、グッドデザイン賞等の賞には積極的に応募している。デザインの価値を評価する手段として、公的な客観指標として賞以外の手段がないのが現状。
- 企画担当者（社内デザイナー）に対して、商品の売上に応じた報酬インセンティブは与えていないが、表彰制度は存在する。
- 社内デザイナーの育成と並行して、社外デザイナーとの取組は今後とも続けていく。プロのデザイナーならではのものがあるし、社内にも良い刺激を与えてくれる。社内と社外は半々が理想だと思っている。



光学式マウス



モバイルワイヤレスマウス

資料：エレコム（株）HP より転載

4．アルスコーポレーション株式会社

住所：大阪府堺市八田寺町 476-3
電話/Fax：072-260-2121 / 072-272-0400
Web Site：http://www.ars-edge.co.jp
代表者氏名：代表取締役社長　滝川重隆

1．事業の概要（2005 年現在）

設立年月	1964 年 2 月	**資本金**	40 百万円	**従業員数**	199 名	年商	30 億円
事業内容	**刃物の製造販売・機械設計開発** ・　「プロの切れ味」「他にはないもの」をモットーに、「鋼」「研磨加工」「デザイン」に徹底してこだわった鋸、鋏、刈込鋏、高枝鋏、電動バリカン等を製造・販売 ・　園芸、クラフト、文具、調理用等の一般ユーザー向けから、産業分野に貢献する特殊な刃物まで幅広い商品のラインアップを揃えると共に、メンテナンス・ケア体制も構築 ・　「赤」をコーポレートカラーとし、店頭販促物に至るまでブランドイメージを統一化 ・　世界 60 カ国で販売しており、アジアではシェア No.1 を誇る						
沿革	1876　一代目滝川寅吉が田葉粉包丁の製造を開始 1913　二代目滝川安太郎が鍛造製品の製造を開始 1946　三代目滝川重次が裁縫鋏の製造により、工場再建を開始 1951 剪定鋏の試作、スポット溶接技術の研究を開始し、翌年「赤い柄の剪定鋏」を発売 1954　ハードクロムメッキを施した剪定鋏を全国で初めて発売 1958　稲刈り機用刈刃・研磨目立て機の自社開発と同時に「アサリ分けのない鋸」の研究を開始。剪定鋸 DX の誕生 1962　みかん鋏にソフトグリップ（PVC コーティング）を採用 1964　法人設立し、滝川製作所から「アルス刃物製造株式会社」へ 1965　ロゴマークにワニを制定 1970　奈良県に五条工場完成。初めてデザイナーを起用して商品開発をする 1974　西ドイツよりインパルスハードニング焼入機導入 1975　社長（滝川重次）が大阪府知事表彰受賞 1980　OA 化推進のためのオフィスコンピュータの導入開始 1981　東レ（株）とセラミック応用刃物の協同研究開始 1984　「アルストン」が日経年間優秀製品賞受賞 1985　「アルストン 27 CS27-R」がグッドデザイン中小企業庁長官特別賞受賞 　　　社長（滝川重次）が大阪府産業功労賞受賞 1987　社長（滝川重次）科学技術庁長官表彰 　　　企業全体の戦略マネジメントの観点からデザイナーとの顧問契約を開始 1988　社長（滝川重次）黄綬褒章受章 1992　CI 導入に伴い「アルスコーポレーション（株）」へ社名変更 1993　「3000」がグッドデザイン中小企業庁長官特別賞受賞 1997 滝川重隆が社長就任（四代目社長） 1998 環境対策及びメンテナンス対応向上のため「グリーンパパ事業部」創設 2000　一般向けに各ブランドを開発、発売 2002　東京・泉北ショールームオープン						
経営理念・ビジョン	1.　私達は最高の切れ味の刃物を適正な価格で提供し、お客様に最高の満足と感動を与えます 2.　健康で豊かな社会をつくるために、人に優しく、モノに優しく、地球に優しい、よい製品とサービスを提供します 3.　やりがい・働きがいのある職場を実現し、社員及びその家族が豊かな人生をおくれるようにします 資料：アルスコーポレーション（株）HP より転載						

２．デザイン導入の背景

- アルスコーポレーションの前身である滝川製作所は、鋏メーカーとしては後発であった。知名度や技術力に劣る後発メーカーが成功するためには、「世の中にないものを作る」しかない。これが先代の滝川重次（三代目社長）の信念であり、具体的には、「芸術的なものを作る」「機械化で手作り以上のものを作る」ことが合言葉となっていた。
- 先代は発明力に優れた技術者であったため、製造プロセスの機械化に成功し、精度が高く安定した品質の製品が作れるようになったが、お客さんに知ってもらわない限り売れない。このため、色、カタチ、作り方にこだわることとし、1951 年には、赤色のグリップを持つプロ用の剪定鋏を開発・販売した。当時、剪定鋏と言えばグリップ一体型で黒や鉄色のモノトーンものばかりであったから、これは極めて目立つ画期的な商品となった。同時に、グラフ誌への広告掲載も開始するなど、知ってもらう努力を続けることで、次第に知名度を高めていった。なお、「赤」はこれ以来、コーポレートカラーになっている。
- 先代は技術者であったが、油絵を趣味にするなど、芸術的な興味を有していた。1964 年には法人を設立し、社名を「アルス刃物製造株式会社」に変えているが、この「アルス」は、アート（芸術）の語源であるラテン語の「アルス」（「技術」「才能」等の意味がある）からとっている。「芸術的なものを作る」という思いが社名に込められていると言える（1992 年に現在の社名に変更）。
- 1965 年には、会社のロゴマークにワニのキャラクターを採用している。口がハサミを、背のギザギザがノコギリを象徴するものとしてワニを採用したが、キャラクターをロゴマークにするのは当時としては画期的だった。デザインは、地元の堺在住のデザイナーによるものであり、先代社長の個人的な付き合いの中からお願いすることになった模様。1970 年からは、商品開発にもこのデザイナーが参加するようになった。ただし、当時は、商品自体のデザインというよりも、商品のパッケージやカタログのデザインがメインであり、商品自体のデザイン（インダストリアルデザイン）は、社内の人間が担当していた。
- しかし、次第に商品自体のデザインを内部でやることに限界を感じるようになったことから、1987 年には、知人の紹介で知り合った外部のインダストリアルデザイナーに商品自体のデザインをお願いするようになった。最初は商品開発に関する単発の契約であったが、信頼関係が出来てからは、顧問契約を行い、デザイン作業のみならず、営業や販売戦略まで含めてアドバイスを受ける体制を築いた。このデザイナー（A 氏）とは、現在も顧問契約を続けている。
- A 氏は、現在、「営業顧問」として、全社的な戦略アドバイスやパッケージ等のグラフィックデザイン作業を担当している。商品自体のデザインについては、A 氏の紹介を受けた別のデザイナー（B 氏）が担当しており、「インダストリアルデザイン顧問」として A 氏同様、顧問契約を結んでいる。

企業ロゴ　　資料：アルスコーポレーション（株）HP より転載

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

- 鋏、鋸、電動バリカンと言った製品の特性上、「デザイン」はいわゆる商品の見栄えだけでな

く、機能、使い勝手、耐久性、所有することの喜び等も含めて考えるべきものだと思っている。そして、このようなデザインは、商品力をつけるために欠かすことはできないものである。

- 極端な話、製品の機能だけで売れるなら、デザインは必要ないだろう。デザイナーとの顧問料等、確かに経費はかかるが、商品力を向上させるためには、デザインに対する投資は不可欠なものと認識している。
- 当初から、ブランドを売りたいと思っていた。当社の製品は、他社の商品に比べてずっと割高であるが、現在では、高級ブランドとして、市場に定着している。商品自体のデザインや性能、パッケージのデザイン、プロ市場から始めて一般市場へと広げて行った販売戦略、これら全てが合わさってブランドを構築することが出来たのだと思う。
- 社員にとっても、デザイナーが関与することは当然のこととなっている。デザイナーの厳しい要求に対して、当初は、技術者達は反抗的な態度をとっていたが、現在では、デザイナーが求めることが何のために必要なのかが理解できるようになり、簡単に諦めなくなった。また、デザイナーの指導により製造プロセスの標準化も進み、生産性や品質の向上等の効果が生まれている。
- 1993 年に竣工した本社・工場はコーポレートカラーの赤を多用したガラス張りの開放的な空間としてデザインされている。これは、オイル等で汚れる仕事なだけに、生産性を高めるためにも、楽しく働ける環境を作ることが重要だと言う社長の信念が反映されたものである。
- 以上のように、アルスコーポレーションでは、商品自体のデザインのみならず、パッケージ、カタログ、企業ロゴ、社屋等にまで、デザインの力が活用されていると言える。



本社・工場外観　　　　資料：アルスコーポレーション（株）提供

４．デザインを生み出す体制

- 商品自体のデザインは、「インダストリアルデザイン顧問」である外部デザイナーの B 氏が担当し、パッケージやグラフィック等のデザインは、「営業顧問」である外部デザイナーの A 氏が担当する
- ただし、B 氏がデザインに当たるのは、新商品開発時や商品の見直しが行われる場合である。それ以外のデザインは、社内の技術部の人間によるものである。このため、既存の商品の全

てがデザイナーにデザインされたものとはなっているわけではない。

- 「インダストリアルデザイン顧問」と「営業顧問」の意見が異なる場合は、社長が間に立って調整を行っている
- デザインの最終決定者は社長である
- 社内でデザイナーを育てる予定は今のところない。デザインは、デザインのプロに任せるべきだと考えている。デザインのプロとしての社外デザイナーと、技術のプロとしての社内スタッフ、という位置付けでやる方が良いものが生まれるのではないかと思っている。また、社外デザイナーは、様々な業界業種のデザインに携わっていることから、外部の新鮮な情報を社内にもたらしてくれるというメリットもある。社内にデザイナーを抱え込んでしまうと、マンネリ化してしまうのではないかと思う。
- A 氏、B 氏ともに、長年の付き合いであり、A 氏は月１回以上、B 氏は週１回以上社内で打ち合わせ等の業務を行っている。このため、社内・社外という垣根意識はほとんどなく、パートナーとしての意識が共有できる関係が出来ている。
- 両デザイナーとは年間での顧問契約をしている。インダストリアルデザイン顧問には、顧問契約費の他、プロジェクトベースで、デザイン料（人件費）をその都度支払っている。売上連動型のロイヤルティ契約はしていない。一方、営業顧問の場合は、カタログや販促ツール類のデザインを営業顧問の事務所に発注するので、その制作費が顧問契約費以外の支払い分となっている。

５．商品開発プロセス

- 商品開発戦略や営業戦略等、全社的な戦略の方向性については、月一回社長が参集する「戦略会議」で議論され、決定される。この戦略会議には、営業顧問がメンバーとして加わっており、デザイナーの立場から積極的な発言がなされる。
- 戦略会議で決定された方向性をベースに、個別の商品開発が行なわれる。商品開発に当たっては、まず、企画部が商品の企画書を作成する。企画書には、市場の動向、商品のコンセプト（狙い、機能、目標価格等）、販売戦略等が記載される。企画を練り上げる段階で、営業の意見も反映される。
- なお、先代が技術者であったことから、従来は、「良いモノを作っていれば売れる」という考えが強く、極めて技術主導型の商品開発をしていた。しかし、営業畑の現社長の代になってからは、コンセプトを作る段階で営業の意見を取り入れるようになり、よりマーケットに近いモノ作りを志向するように変わってきている。
- 企画書が承認されると、企画書をベースに、製品開発を担当する技術部が中心となってデザインと設計を詰めていく。この作業の母体は、週１回開催される「デザイン会議」である。会議のメンバーは、インダストリアルデザイン顧問、企画部、技術部であり、社長も可能な限り出席している。ここで、商品の性能、使い勝手、所有する喜び等を実現するためのデザインと技術が議論され、決定されていく。
- 二次元（レンダリング）の後、三次元（試作品）が製作される。試作品はモニターの評価等を経ながら、細部が詰められていく。
- 製品の形が出来上がると、営業顧問がパッケージやグラフィックのデザインを行なう。
- 以上の一連の過程を統括するのは、企画部の役割とされており、各プロセスにおける細かな

判断は、企画部で決定することが期待されている。パッケージまで含めて最終的な製品の形が出来上がった段階で、商品化のための最終決定が行なわれる。この最終決定は、技術部、製造部の役員と社長により行なわれる。最終的な決定権者は社長である。

６．デザインを成功させるために心がけていること

- デザイナーに社内を知ってもらうことが重要。社内の技術力や製造能力、営業スタイルを全く知らないままデザインだけ提案されても、良いものを作るのは難しい。
- 一方、責任はあくまでもこちら側にある、という意識を持つことも重要。モノを作って、売るのはこちらの責任であり、デザイナーには責任がない。このため、デザイナーとは遠慮することなく、とことん話し合うことが必要。
- デザイナーとの信頼関係は、とことん話し合うことを通じて構築されてきたのだと思う。現在の顧問は、当社のことを凄く熱心に考えてくれる。デザイナーの真剣さがこちらにも伝わるから、デザイナーを信頼することができる。
- 今のインダストリアルデザイン顧問と最初に単発での商品デザインの契約をした時、あまりにはっきりと厳しい意見を言う人だったので、こちらとしては、やり方が合わないのではないか、と思いその後の契約をしなかった。その後は社内スタッフでデザインをやっていたが、やはり限界があった。その時に、「厳しい意見を言ってくれたのは、それだけこちらのことを真剣に考えてくれたからだな」と思うようになり、再度、お願いすることとなった。以後、顧問としての契約が続いている。

７．デザインマネジメントの進化過程

- 先代の時代から「世の中にないものを作る」ことを目指して、色、カタチ、作り方にこだわり、ブランドを構築することに努めてきた。このため、差別化に対する意識がアルスコーポレーションの原点に根付いている。比較的早い時期からデザイナーとの取組を行なってきたのもこのためであろう。
- 当初は、パッケージや企業ロゴ等のグラフィックデザインに対してデザイナーを活用してきたが、次第に製品自体のデザインの必要性を感じるようになり、インダストリアルデザインも社外デザイナーに任せるようになった。また、どのような売り方をするか、等の販売戦略や全社的な経営戦略にまでデザイナーの意見を取り入れる体制を構築してきた。
- さらに、従業員のモチベーションや生産性向上の観点から、社屋のデザインに配慮するなど、いわば、企業全体のデザインにまでデザインを活用するようになっている。
- デザイナーとの取組は、地元在住のデザイナーから始め、知人の紹介で出会ったデザイナー（営業顧問）、そして、そのデザイナーから紹介を受けたデザイナー（インダストリアルデザイン顧問）という形で広げてきている。コンペ等で見知らぬデザイナーからデザインを募集することはしていない。
- デザイナーとの契約については、最初は単発のプロジェクトベースで契約をし、信頼関係が出来てから顧問契約をする形をとっている。営業顧問とは、既に 20 年近くの付き合いになっており、「外部の人間」というような意識をしないで済む関係になっている。
- このようなデザイナーとの長年の取組の中で、社員にもデザイナーの必要性が理解されるようになり、デザイナーの存在が当然のこととして受け入れられている。デザイナーの要求に

応えようと努力をする中で、技術者の精神力や技術力、製品の品質が向上する、という好循環も生れている。

（今後の課題）

- これまではプロ向けの市場を主たる対象として商品開発を行なってきた。このプロ向けで培ったブランド力と製品力を武器に、近年は一般向けの市場開拓に力を入れている。しかし、一般向けを開拓するためには、デザインがまだまだ弱いと感じているし、営業顧問からも「もっとデザインを」と言われている。海外でも「性能は素晴らしいのだから、もっとデザインに特徴があれば良い」と言われることがある。このため、デザインにもっと力を入れた商品開発をしていくことが全社的な戦略課題となっている。
- また、全ての製品にデザイナーの目が通っているわけではないので、デザインのクオリティに関して、未だバラツキがある。今後、これを見直して行くことも必要だと考えている。
- なお、現在は明文化されたデザインポリシーのようなものは持っていない。そのようなものが今後必要となるかは分らないが、「アルスらしさ」「アルスっぽさ」を訴えられるデザインを生み出していくことが必要だと考えている。



ホビー用鋏



軽量刈込鋏

資料：アルスコーポレーション（株）HP より転載

5．玉の肌石鹸株式会社

住所：東京都墨田区緑 3-8-12
電話/Fax：03-3846-1892/03-3634-1355
Web Site：http://www.tamanohada.co.jp
代表者氏名：代表 三木晴雄

1．事業の概要（2005 年 12 月現在）

設立年月	1892 年 9 月	**資本金**	227 百万円	**従業員数**	55 名	年商	一億円
事業内容	**化粧石鹸、シャンプー、コンディショナー等の製造販売及び研究開発** ・ 110 年以上の歴史ある石鹸の専業メーカー ・ 世界的な高級ブランドを始め、数千以上のブランドの受託生産（OEM）を主業務とする一方で、関連会社のミヨシ石鹸（株）では一般向け自社ブランド品「玉の肌」を製造・販売 ・ 2003 年には、従来の「玉の肌」ブランドのあり方を見直し、形状・香・素材の全てにこだわったオリジナルのブランド「TAMANOHADA」を立ち上げ、インテリアショップ、セレクトショップ等での販売を開始						
沿革	1892　芳誠舎として設立し、石鹸の製造を開始 1960　玉の肌石鹸に改称。60 年代後半から高級ブランド石鹸の受託生産を開始 2003　新 CI 導入 2004　オリジナル石鹸ブランド「TAMANOHADA」の販売開始						
経営理念・ビジョン	TAMANOHADA は、石けんの本質を大切にしつづけている会社。 ひとりひとりのニーズを見つめ、発想や品質、価格も含めたすべての面で、本物の価値を持つものだけをつくっています。 いつも、使う人の目線で発想したい。肌の実感を大切にしたい。 だから、私たちは、肌や気持ちとスキンシップをとりたいと思います。 暮らしや時代と、スキンシップをとりたいと思います。 これからも、ずっと変わらない喜びを、毎日お届けするために。 "肌で感じる"を合い言葉に、新しい TAMANOHADA が始まります。 資料：玉の肌（株）HP より転載						

2．デザイン導入の背景

- 石鹸の原料となるパーム油の原産国であるマレーシアやインドネシアが、国内産業育成の観点から加工品の輸出に切り替えたため、海外から安い石鹸が流入するようになった
- これに対し、花王のような大手企業は海外に現地工場を立ち上げることで対応を進めているが、体力のない中小メーカーは、次第に追い詰められるようになった
- また、主力業務である受託製造は、相手先の経営状態や意向に振り回されるため、安定した収益を維持することが難しく、独自のブランドを作ることが必要だと感じていた
- そして、今後、中小メーカーが生き残っていくためには、「ブランド」「デザイン」「感性」、即ち、量から質へと転換し、他に出来ないものを作っていくしかないと思っていた
- このような時、関連会社であるミヨシ石鹸のウェブサイトのデザイン変更を依頼していた社外デザイナーから、商品名に玉の肌石鹸とミヨシ石鹸のロゴが併記されるなどブランドづくりに問題があること、このため、ミヨシ石鹸と玉の肌石鹸のブランドを整理し直し、ビジュアルも含めてトータルにブランドを再構築すべきであること、が提案される
- この提案を契機に、2002 年に「TAMANOHADA」ブランドの立ち上げプロジェクトが開始

され、2004 年には発売が開始された

- 「TAMANOHADA」は、人々の感性に訴えかける象徴的なブランドとなることを目指して、形状、香、素材に徹底してこだわったものとなった。型打ちではなく、一つ一つ手作業で削っているのも、石鹸には珍しい丸い形を綺麗に出すためのこだわりである。



TAMANOHADA SOAP

資料：玉の肌石鹸（株）HP より転載

３．デザイン導入の効果

- ブランド単体としては未だ赤字であり、売上的には満足できるものではない
- しかし、ブランドの立上以来、得意先及び取引先にクリエイティブな人々が集まるようになったのが大きな効果である。例えば、某セレクトショップで TAMANOHADA を見つけた大手菓子メーカーの商品企画担当者や、美術館のショップ担当者から石鹸製造の依頼が来るなど、ゼロからの OEM の引き合いが増加している。この広告効果を考えると、経済的にも意味があったと言える
- 手作業が増えた分、生産コストは増加しているが、品質に対する厳しさが増したことで、結果として、生産のレベルが上がっている
- 社員の意識にも変化が生まれている。例えば、某海外セレクトショップに営業をした時、直接本部のトップバイヤーに手紙を添えて商品を送ったところ、取扱いが決定される結果となった。このようなことが「待つより動け」という意識を社員に植え付けたと思う。また、雑誌に掲載されたり、コンランショップのような有名店で扱われたりすることで、自社の製品や仕事に対する誇りの意識を持てるようになっている。
- デザインは商品の形状だけでなく、ロゴマーク、パッケージ、名刺や社内封筒、従業員のユニフォーム、商品開発拠点である研究所のインテリアのディレクション、商品カタログやプロモーションツールの全てに施された。これにより企業の CI（コーポレートアイデンティティ）が確立された。
- また、ビジュアルイメージ集も作成され、玉の肌石鹸のブランドを統一的なものとするのに役立っている





リノベーションされた実験室　　　　　　　　　　　　　　資料：玉の肌石鹸（株）HP より転載

４．経営におけるデザインの意義・位置付け

- デザインは最優先課題であり、これがないと何も始まらないと思っている
- ここで言うデザインには、商品の形状から売り方、そこにこめる考え方までの全てが含まれている
- 商品はメーカーの想いを伝える媒体であり、単なる生活のための道具ではない。企業の人間性は必ず商品に反映されるものであり、メーカーは、商品を通じて、生活観を伝える責任を負っている。これらの全てにデザインが関わっている。

５．デザインを生み出す体制

- 三木晴雄社長、三木晴信取締役（企画開発部）、社外デザイナーの３名によるディスカッションで全てを決定する
- 生産現場との調整役は晴信氏が担っている。デザイナーと担当者を直接やりとりさせることはせず、必ず、間に晴信氏が立って調整を行っている。
- 社外デザイナーは、HP 等を見て、晴信氏が選定した。実際に仕事を始めてみて、絶対に妥協しない人であることに好感を持っている。
- デザイナーへの報酬は、プロジェクトごとのデザイン料の形を採っている。ロイヤルティ契約はしていない。この社外デザイナーは現在も新商品の開発プロジェクトに関わっており、ほぼ専属状態となっているが、顧問契約や専属契約はしていない。

６．商品開発プロセス

- ゼロベースからデザイナーとディスカッションを行い、商品のテーマやコンセプト、カタチを生み出していった。丸い形状を表現するため、生産プロセスも変更し、製造装置自体を制作することも必要になった。
- デザイナーとのディスカッションは週に２回程度の頻度で１年間続いた。ディスカッションのたびに新たな課題がデザイナーから突きつけられる。それを現場と調整しながら解決していくのが晴信氏の役目であった。
- 現在も新商品の開発に向けてディスカッションが続いている。
- このようなやり方は、ホンダの商品開発体制に触発された面がある。晴信氏がホンダの商品開発体制に関心があったことに加え、社外デザイナー自身、ホンダのウェブデザインを手が

けたり、父上がホンダで働いていたりと、ホンダとつながりが深かったという背景がある。

7．デザインを成功させるために心がけていること

- デザイナーを尊重して対等に付き合う。晴信氏は年間 200 本以上を観る大の映画ファンであり、米国の芸術系の高校に留学していた時にも、映画の製作現場に触れる経験をしている。このため、クリエイティブな世界に馴染みが深く、クリエイターを尊重する心を宿している。また、映画というコミュニケーションツールが、デザイナー達とのつきあいに役立つものとなっている。
- デザイナーをデザインの下請け業的に見て、雑に扱うと良いものが出てこない。ミヨシ石鹸では、昔は社外デザイナーと対等に付き合ってきたが、今は、下請け的な存在になってしまっている。対等に付き合わなくなってから、ヒット商品が出なくなったように感じている。
- 石鹸や素材に頼り過ぎないことも重要。石鹸を所与のものとするのではなく、一旦、石鹸であることを忘れ、モノづくりの考え方を突き詰め、共有していくことが重要。「たまたまそれが石鹸だった」と言う時に独自性が出てくる。
- 生活者の視点に立って、普遍的なもの、人間の本質的なものを突き詰めていくことを心がけている。不必要なものが削ぎ落とされていく中で、時代や流行に流されず、また、日本という場所だけに囚われない普遍的なものが生み出されてくると信じている。
- 売り方、売る場所にも徹底してこだわっている。良くデザインされた商品でも、不適切な場所に置かれるとブランドは作れない。このため、販路については厳選している。晴信氏がブランドマネジャーとして、これを管理している。

8．デザインマネジメントの進化過程

- オリジナルブランド「TAMANOHADA」については、順次、新商品を投入し、ブランドを広げて行く予定であるが、まだ緒についたばかりである
- 今後は、ミヨシ石鹸についても、ゼロベースからブランドの再構築をしていきたいと思っており、そのためのデザイナーとの出会いを待っているところ

6. 株式会社八幡ねじ

住所:愛知県西春日井郡西春町山之腰天神東 18
電話/Fax:0568-22-2629 /
Web Site:http://www.yht.co.jp
代表者氏名:代表取締役社長　鈴木建吾

1. 事業の概要 (グループ計、2005 年 6 月現在)

設立年月	1964 年 2 月	資本金	373 百万円	従業員数	892 名	年商	195 億円
事業内容	**各種ねじ製品・機械加工部品の製造・販売** ・ サポーティングインダストリー:ねじの製造・販売を通じて、モノとモノをつなぐソリューションを提供 ・ メーカーベンダー:徹底した品質管理と早くからコンピュータ化を進めた物流システムの構築により、多品種小ロットから特殊な用途のねじまでを製造するメーカー機能と、8 万種に及ぶ商品を小口で即納できるベンダー機能を保有 ・ デザインシステム:高効率性、高サービス性、省資源性をコンセプトに、社名ロゴからパッケージ、封筒、伝票等に至るまでのトータルなデザインシステムを構築						
沿革	1946 磨ボルトの製造工場として創業 1948 ボルト・ナットの販売部門八幡商会を併設 1953 株式会社に組織改組 1960 大手ユーザーへの販売部門開設 1966 倉庫増設。優良申告法人として名古屋税務署より表彰される (以後、連続表彰) 1970 倉庫 2 棟建設 1971 社名を「八幡ねじ」に改称 1973 第 2 倉庫 (自動倉庫) 建設 1975 ホームセンター向け DIY 商品の販売を開始 1979 第 4 倉庫建設。コンピュータ導入 (第 1 次コンピュータ化) 1982 取引先とのオンラインシステム稼動 1983 即時処理を目指してコンピュータシステムを増強 (第 2 次コンピュータ化) 1984 OA 機器販売、ソフトウェア開発を行う OA 事業部開設 1985 OA 事業部をヤハタ OA システム (現システムワイズ) に改組 1986 バーコードを利用した新生産管理システム EOS 稼動 1987 鈴木建吾社長が代表取締役に就任。NIES 諸国との取引開始 (貿易会社イントラ設立) 。生産、物流を統合したフローシステムを稼動。全社的統合システムを目指しコンピュータ増強 (第 3 次コンピュータ化) 1993 物流機能強化のため、物流と運送会社 (株) リード設立 1995 岐阜県各務ヶ原市に各務ヶ原 DC 建設 1996 デザイナーの平野湟太郎氏と契約 (翌年、社名ロゴを刷新) 1998 (株) システムワイズ設立 1999 ワイズチャイナを中国に設立 2000 販売会社サイアムヤハタ、製造会社ヤハタファスナータイをタイに設立 VM(Visual Management)賞受賞。各務ヶ原 DC 第 2 倉庫建設 2001 新コンピュータシステム YaCS、YaCS-EDI 稼動。ISO9001・140001 同時認証取得 2002 YPS (ヤハタプロダクションシステム) により合理化推進と在庫削減を達成 デザインマネジメントで 2002 年グッドデザイン商工会議所会頭賞を受賞 同時に、サインデザイン大賞、ディスプレイデザイン優秀賞を受賞 2003 製造会社上海八幡五金有限公司を中国に設立						

経営理念・ビジョン	**基本理念**：三方善の精神で、新技術、新分野を拓く **経営方針**：私たちの働きが社会への貢献に通ずること 私たちの働きが全員の幸福に通ずること 私たちの働きの手段・方法が反社会的でないこと **行動方針**：想客人の思想で、行動せよ ・ Challenge ・ Speed ・ YPS（Yahata Production System＝八幡ねじモノづくり行動指針 「開発」と「改善」 「原点」と「進化」 「信頼」と「責任」 資料：（株）八幡ねじ会社案内より転載

２．デザイン導入の背景

- 徹底した生産管理と品質管理、効率的な物流システムをベースにした高品質のネジの製造・販売を強みにしている。販路は、ホームセンターとエンドユーザーやネジ業者の２つに大きく分かれている。ホームセンター向け販売は 1975 年から開始したが、商品パッケージの良否で売上が大きく左右されるため、パッケージデザインに力を入れる必要があると感じていた。
- また、商品の品質に対するこだわりを表現するものはブランドであり、ブランドを確立するためにはデザインが必要だと考えていた。
- そんな折、知人の紹介で美術館のサイン計画などを手がけ、文字や書体を大事にするデザイナーとして定評のあった平野湟太郎氏と知人の紹介で知り合うこととなった。第一印象で信頼感を抱いたので、パッケージデザインを依頼することとした。
- しかし平野氏からは、パッケージに先立って会社全体をデザインすることを提案されたので、1996 年に専属の顧問契約を交わし、翌年からは新しいロゴマークを使い始めている。そして、ロゴマークの後、パッケージ、ディスプレイ等のデザインまでトータルにデザインを行った。
- 信頼できる生産システムと流通システムの主旨を表す品質表示としてのデザイン体系を構築し、パッケージ、ディスプレイ、ホームページ、カタログ等にこれを適用してきたことが評価され、2002 年には「八幡ねじのデザインマネジメント」がグッドデザイン賞日本商工会議所会頭賞を受賞することとなった。

企業ロゴ

資料：（株）八幡ねじ HP より転載

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

- 「デザインが評価されると（例えばグッドデザイン賞を受賞すると）経営が悪化する」というジンクスがある。製品の品質管理など実体が伴わないまま、スタイリングなどの表面的なことにとらわれていると、市場から見放されてしまうということを、このジンクスは物語っている。

- 常に市場から支持されるものづくりを進めるためには、水面下での品質管理に注力することが重要であり、デザイン先行のものづくりでは失敗すると考えている。そういう意味では、デザインとは白鳥のようなもので、水面下では必至で足を動かしている。まずは実体があって、その次にデザインが来るべきである。
- 八幡ねじでは、製品のクオリティを最重視しており、1980 年代から全社的なシステム化に取り組んでいる。ソフトウエアを独自に開発するソフトハウスを小会社に持ち、８万アイテムの生産管理、品質管理、在庫管理、物流管理をシステム化しており、多品種小ロットの効率的出荷を実現している。こうしたテクノロジーの基盤があってはじめて、デザインが生きてくるものと捉えている。この品質を保証するのがデザインであると考えている。そして、これらのベースになっているのは「三方善」の基本理念である。
- 鈴木社長はもともとは SE（システム・エンジニア）であり、会社の生産管理、品質管理、物流システムの構築を行なってきた。システムも重要なのはデザインである。結局、会社経営の全てがデザインだと思っている。
- 雪印の事件があってから、会社の方針や考え方をもう一度きちんと見直して、形にしようと言うことになった。平野氏にも入ってもらって皆で議論をしたのだが、「三方善の理念」、「想客人の思想」を「こういうことじゃないか」と平野氏が上手に絵に描いて表現してくれたことにより、会社の目指すべき方向性を明確にすることができた。会社の方針、考え方、デザインの全てを一体化することができ、デザイナーの可視化能力の効用を知った。
- また、能力の高いデザイナーと付き合う中で、社員の意識が変化し、会社の雰囲気が良くなったように感じている。

４．デザインを生み出す体制

- 開発部門の中にデザイン担当部門を設置している。毎月１回定期的にデザイン検討会議を開催し、デザイナーからアドバイスを受けている。ただし、デザインに絡む全てのことは平野氏のチェックを受ける体制になっているため、東京にいる平野氏の事務所とは電話やメール等で毎日のようにやりとりをしている。
- デザイン検討会議では、開発部門、製造部門、販売部門、社長とデザイナーが出席し、平野デザイン事務所の提案内容を合議制で検討している。デザイン案は、平野氏の考え方が反映されている。

５．商品開発プロセス

- ホームセンターなどの販売店からは POS システム、バイヤーや売場担当の要望を通じて、専門店からは販売員のメモを通じて消費者ニーズを収集している。この他、ネットショップからも消費者ニーズを直接収集している。
- 収集した消費者ニーズをもとに、開発部門が製作した「解析プログラム」を活用して、消費者が求めている商品を分析している。そして、分析結果に基づき、企画担当者と営業担当者が連携して改善事項や商品開発コンセプトに落とし込んでいく。
- パッケージデザインは、デザイナーに依頼しているが、ホームセンターなどの販売現場を具体的に想定して、売り方まで含めたデザイン検討を行っている。
- 現状、デザイナーが関わっているのはパッケージを中心にしたグラフィックデザインのみで

ある。今後は、ネジ自体にも平野氏のデザインを施していこうという話をしているところ。

６．デザインを成功させるために心がけていること

- 力のあるデザイナーと組むことが最も大事。デザイナーにとって重要なのは自らの意志を持っていることで、提案の核となる信念やデザインの才能を備えていることは勿論、ＣＩをはじめとして経営の部分に入り込むため、潜在能力の高い頭脳明晰な人物でなければならないと考えている。平野氏はまさにそういう人であり、平野氏との出会いは運命的なものだったと感じている。
- デザインはプロフィットを生み出すためのコストと捉える必要がある。専属契約をしているため、毎年、少なくない額を払っているが、それでも、必要な投資だと思っている。
- ロゴマークの制作から始まり、パッケージデザイン、カタログ、ディスプレイ等へデザインの領域を広げてきたが、平野氏は自分の考えを持っている芯の固い人なので、やはり最初は色々と現場レベルでは問題が生じることがあった。例えば、名刺のデザインをお願いした時は、従来のものに比べて印刷費が数倍になってしまったが、デザイン案を曲げるわけにはいかないので、関係各方面と調整し、やりくりするのが大変だった。そういうことを繰り返す中で、次第にデザイナーと社内との関係が円滑に回るようになったが、それには、やはり数年間が必要だった。最初は色々あるのは当然なので、長期的な視点で取り組むことも必要である。

７．デザインマネジメントの進化過程

- 平野氏との出会いによって、ロゴの刷新から始めて、パッケージ、ディスプレイ、カタログ、CI 等に及ぶトータルなデザインの体系が整備された。絶対の自信を持っていた品質管理、生産管理、物流システムの上に、このデザインの体系が乗ることにより、グッドデザイン賞を受賞するなど、各方面での評価を獲得することができた。
- 平野氏も入って議論した経営方針は、「基本理念ハンドブック」として 2002 年にまとめた。これは、「三方善」の経営理念をベースに、経営方針、行動指針を示すものであり、デザインポリシーの役目も果たしている。これを社員に徹底し、浸透させるために、毎月一回、現場レベルでこのマインドブックの読み合わせ会を行なっている。
- これまではグラフィック中心のデザインであったが、今後は、プロダクトのデザインを行なっていくこととしている。

7．レッキス工業株式会社

住所：大阪市中央区西心斎橋1丁目4番5号
電話/Fax：0729-61-9887 / 0729-61-2913
Web Site：http://www.rexind.co.jp
代表者氏名：代表取締役社長　宮川恭一

1．事業の概要（2005 年 11 現在）

設立年月	1965 年 2 月	**資本金**	90 百万円	**従業員数**	225 名	年商	70 億円
事業内容	**建築設備配管用機械工具の企画・開発・設計・製造・販売等** ・ 配管用機械工具メーカーのリーディングカンパニーとして、「切る」（切断・穿孔）、「継なぐ」（管端加工・PE 管融着）、「ケア」（診断・洗浄・保全）、「提案」（新システム・環境）の4つのソリューションを提供 ・ トップシェアを誇るねじ切機等の配管機器工具から商材を広げ、現在では、融着機、ダイヤモンド機械工具、環境機器、ホースアメニティ等を企画・開発・製造・販売						
沿革	1925 宮川作次郎が輸入工具であった手廻しグラインダーの国産化・製造販売を開始。宮川工具研究所創立 1929 オスタ型パイプねじ切機、南米・タイ・インド・中国へ大量輸出 1938 聴覚障害者の人達を初めて採用 1961 パイプマシン量産開始 1964 営業部門を独立させ、レッキス販売（株）設立 1965 レッキス工業（株）設立 1974 ヨーロッパ向け貿易開始 1976 米国向け貿易開始 1985 全自動6”切断機開発 1988 買収により WHEELER MFG. DIV. OF REX INTERNATIONAL USA INC 設立 1989 レッキス工業(株)、レッキス販売（株）が合併し、レッキス工業（株）設立。サービス部門を独立させ、レッキステクノサービス（株）設立 現社長の宮川恭一が社長に就任（4代目社長） デザイン開発グループ発足（デザインを重視した製品開発の開始） 1990 研修施設／宮作木会館完成。ミラノ展示会出展。画期的なもの作りをめざし、新商品開発新システム（PJX 制）スタート。 1991 新ユニフォーム採用。REX INTERNATIONAL ASIA CO., LTD.設立 1993 CI を導入し、ワーキングアメニティ創造企業を目指す長期ビジョンスタート。 本部制導入。社内馬術部のメンバーを中心にホースアメニティ事業部発足 スパーケルシリーズが大阪デザインセンター年間最優秀賞受賞 1994 マンティス 180、S25A がグッドデザイン賞受賞。マンティス 180 は中小企業庁長官特別賞も受賞 1995 阪神淡路大震災復旧工事に支援チームを派遣。ダイヤ刃物の製造設備導入 1996 蘇州力克士機電工業有限公司創立 トットリレッキス工業（株）創立 3次元 CAD 導入、社内ネットワーク完成 1997 レッキスミュージアム竣工。ねじ転造機が日本発明大賞考案功労賞受賞 1998 中南米貿易本格開始 ISO9001 認証取得 2000 RB チューブカッタ、グッドデザイン賞及び中小企業庁長官特別賞受賞 2001 東欧圏初の展示会出展（チェコ・プラハ） 2002 REX INDUSTRIES EUROPE S.R.L 創立、環境機器事業部発足、イタリアモストラゴンベニヨ出品 2003 ISO14001 認証取得 2004 「アクティブ 21 の会」にて JAPAN DIY HOMECENTER SHOW 初出展						

経営理念・ビジョン	創業の精神：三利の向上 ・ お客様・取引先様・社員の三者の利益を云い、いかなる場合にもこの三者が共に利益あるよう全社員が一丸となって努力します ・ 互譲・信頼の精神並びに共治・共栄・共福を達成し、社会に貢献して行きます ワーキングアメニティ創造企業をめざします ・ REX が掲げる快適な作業環境の創造とは、使っていただく方にとって使い易さ、さらに共感や感銘を与え、ひいては愛着さえ覚えていただくような商品の提供を、と考えています ものづくりのポリシーと環境対応 ・ REX の商品開発は「開発の原点は作業現場に存在する」を合言葉に、決してものまねすることなく、独自性を追求し高品質・高信頼の商品を生み出し続けます ・ お客様との信頼関係を一番に考えながら、お客様のニーズに総合力で応え、グローバルな視野で環境対応型企業をめざします 資料：レッキス工業（株）HP より転載

２．デザイン導入の背景

- 創業者の宮川作次郎氏はもともとは工具の輸入業を行っていたが、海外の文化に触れていたせいか、ハイカラでセンスの良いところがあった。社名（ブランド名）に、「王様の中の王様」を意味するラテン語の「レッキス（Rex）」を冠したところなどにも、海外への関心の高さやセンスの良さが窺われる。血筋なのか生育環境なのか、現社長である宮川恭一社長自身、昔からデザインや美しいものに対する関心が高かった。
- このため、1971 年にパイプマシンをフルモデルチェンジする際、それまでの自社製品のデザインに不満を持っていた恭一氏は、作次郎社長の了承のもと、一流と評判の高かった GK デザインに製品のデザインを依頼している。これがデザイナーを使う初めての体験であった。
- しかし、この決断に対し、社内の技術者達が反発し、「自分達にもデザインをやらせて欲しい」と申し出たのである。この提案を受け入れ、GK デザインのデザイン案と技術陣によるデザイン案の双方をコンテストにかけることになった。双方のデザインが出来上がり、制作者を伏せた上で営業の意見を聞いたところ、圧倒的多数で、技術陣によるデザイン案が支持された。結果、技術陣によるデザイン案が製品化され、市場からも高い評価を得るヒット作となったのである。
- これは、恭一氏のデザインに対する姿勢を決定付ける教訓となった。GK デザインのデザイン案は確かに斬新で美しいものだったが、機能や使い勝手の面で無理があった。開発期間が短かったせいもあるが、技術に疎い社外のデザイナーでは限界があることを痛感した恭一氏は、以後、「デザインは社内の人間が行うべきである」とのポリシーを持つようになったのである。
- 製品化されなかったとは言え、GK デザインへは高額のデザイン料を支払っている。しかし、結果として社内に対する刺激となり良い製品が出来上がった上、技術陣もデザインに関心を持つようになったことから、無駄な投資ではなかったと思っている。
- 以後、技術者がデザインを行う体制が続くが、1989 年になると、「産業界に通用するモノづくり」と「製品開発システムの変革」を理由に、技術開発部からデザイン部門新設の要望が提出された。デザインの重要性を感じていた恭一氏は、これを受け、社長就任を機に、技術開発部内にデザイン開発 G（グループ）を設置した。もっとも社内にデザイナーがいた訳ではなく、デザイン部門を設置するだけでは、デザイン力が向上するべくもなかった。
- 一方、この時期に、技術開発部にいた玉置氏（現デザイン部長）は、皇后陛下や秋篠宮妃紀

子様の装身具デザインを担当する経験豊富なデザイナーである中野武氏の講演を聞いて感銘を受けていた。玉置氏から紹介を受けた恭一社長は、中野氏の出身が奈良であったこともあり、これを機に、社内のデザイン力を向上させるための指導を仰ぐよう依頼することになる。以後、2002 年までの 13 年以上にわたって、中野氏の指導を受ける中で、製品開発力、デザイン力を向上させていったのである。

・中野氏は、最初の６年間は、毎月２回ほど来社して、様々な指導を行った。まさに「デザイン」の「デ」から教える指導であった。あくまで社内のデザイン力を向上させるための指導であったから、中野氏自身は一切デザインは行わなかった。これは指導を仰ぐに当たっての恭一社長の方針であったし、中野氏自身の考えでもあった。なお、玉置氏は、この間、並行してデザインを学ぶための夜間学校に２年ほど通っているが、学校での教育が平面構成や色彩構成さらに空間構成に終始していたのに対し、中野氏の指導は、デザインにとって最も重要な人間としての生き方や基本的な仕事の考え方、やり方を教えるものであったと言う。

・中野氏の指導を仰ぎ始めて５年後の 1994 年には、初めて大阪デザインセンターのグッドデザイン賞を受賞、翌年には、通商産業省（当時）のグッドデザイン賞を別の２商品で受賞するなど、デザイン力、商品開発力は著しく向上した。なお、過去 40 年のグッドデザイン選定商品の中から永久保存商品として選定される 500 点（「G マーク 40 年スーパーコレクション」）の中に、レッキス工業の製品が２点も選定されている。

【デザインの効果①　バンドソー】

（1994 年度グッドデザイン賞、中小企業庁長官特別賞、G マーク 40 年スーパーコレクション）



資料：レッキス工業株式会社提供

３．経営におけるデザインの意義・位置付け

・デザインとは色や形のことでなく、企業理念をモノに反映したものである。上辺だけの表面的なモノづくりをするのではなく、「三利の向上」、「ワーキングアメニティの創造」と言う経営理念を追求し、それを具現化するモノを生み出すために不可欠なものがデザインである。

・良いデザインを生み出すためには、製品のコンセプトがきちんとしていないといけない。中野氏の指導により、一つ一つの作業を積み重ねながらしっかりとしたコンセプトを導いてい

くのがデザインの手法であることを学んだが、これはまさに戦略そのものであるし、この手法は、経営管理のツールとしてそのまま使えるものだと思っている。ISO、目標管理等の経営管理手法も導入してきたが、血が通っていないというのか、何かが物足りない気がしていた。それを補って余りある経営管理ツールがデザインだと思っている。

- 1991 年から 21 世紀を生き残るための長期ビジョンの策定に着手した。この中で、「ワーキングアメニティの創造」をビジョンとして掲げたが、働く環境を快適にするためにはデザインは不可欠のもの。つまり、デザインは経営戦略と切っても切れない関係にある。また、長期ビジョン策定後の 1993 年には CI を実施している。ヴィジュアルに関しては外部デザイン事務所を使ったが、CI は、デザインの力を使って、ビジョンや理念を可視化することであることを学んだ。
- このように、デザインの重要性については、トップ自らが認識しているものの、社員の間に同じレベルでの理解が浸透しているとは言えないと思う。実際、恭一社長自身、デザインが経営管理ツールになると認識したのは、最近のこと。実は、デザインの実務については、中野氏とデザイン部に任せてきたため、細かいことは把握していなかった。80 年史の編纂で中野氏が指導してきた内容を教えられ、認識を新たにしたところである。今後は、社員にデザインの意義についてきちんと言葉にして伝えて行くことが重要だと思っている。
- 具体的なデザイン導入の効果に関して言えば、①斬新なアイデア商品が生まれるようになったこと、②マーケティングを重視するようになり、フィーリングでデザインすることがなくなったこと、③コンセプトを重視するようになり、製品の完成度が高くなったこと、が挙げられる。この結果、例えば、2000 年にグッドデザイン賞と中小企業庁長官特別賞を受賞した RB チューブカッターは、それ以前のモデルに比べ約４倍の売上になっている。

【デザインの効果②　RB チューブカッター】

（2000 年度グッドデザイン賞、中小企業庁長官特別賞、G マーク 40 年スーパーコレクション）



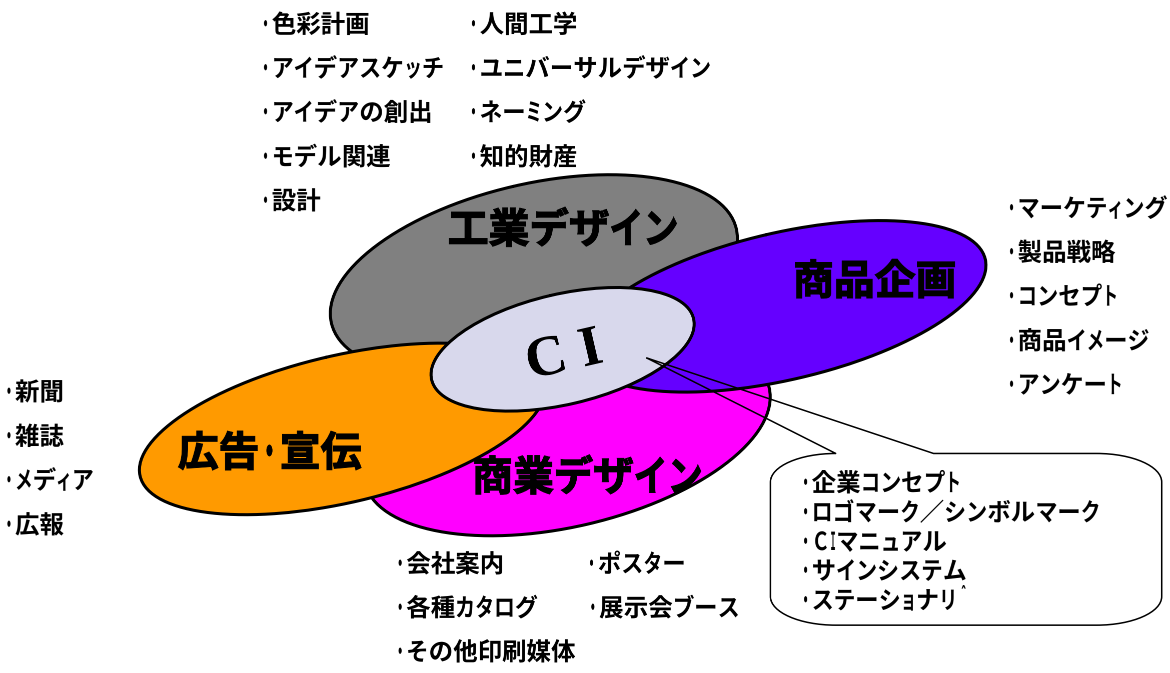


資料：レッキス工業株式会社提供

４．デザインを生み出す体制

- 1989 年に技術開発部の中にデザイン開発 G が設立された当初は、デザイン開発 G は製品のデザインのみを行っていた。しかし、次第にグラフィックス、ディスプレイ、インテリアなどのデザインの重要性が認識されるようになったため、1998 年には営業部内にあったグラフィックデザイン部門を統合し、統一的にデザインを管理できる体制を構築。CI マニュアルに則ってデザインの統一が図られた。2003 年からはデザイン開発 G が商品企画を行う体制に移行し、グループ名を商品企画 G に改称した。これにより、商品企画と製品デザインが一体化したトータルデザインシステムが完成したので、2005 年には、デザイン部に昇格。現在では、社長直轄の部門として商品企画と全社的なデザイン業務を担っている。
- トータルデザインとは、CI を核に、商品企画、工業デザイン、広告・宣伝、商業デザインを統一的に推進することを意味している。これらトータルデザインの責任を担うのは、デザイン部である。このため、デザイン部は、製品のデザインのみならず、商品のパッケージ、販促物、広告宣伝、展示会の会場デザイン等を手がけている。
- デザイン部にいるのはいわゆるデザイナーではなく、もともとは技術者である。商品企画と開発設計の出来るデザイナー集団が、現在のデザイン部の姿である。
- デザインに対する取組を支えているのはトップの理解である。デザインの最終決定権者は社長である。
- 「お客様のこころを捉える商品の開発」をデザインコンセプトに、「独自性」「創造性」「感動」のある「共感・喜びを分かち合える商品の開発」をデザインポリシーにしている。また、「ものまね、後追いは絶対にしない」が合言葉となっている。

【レッキス・トータルデザインシステム】



資料：レッキス工業株式会社提供

５．商品開発プロセス

- 商品開発の流れは、マーケティング→企画→コンセプト→アイデア創出→デザイン（最終イメージ）→設計 I（構想図）→設計 II（機能確認）→量産→販売促進、となっている。
- マーケティングからコンセプトを導くまでは、中野氏から指導を受けた「マップ」と呼ばれる手法を用いている。これは、現在世の中にある製品やこれから求められるであろうものを、機能やディテールと言った様々な切り口で整理し、ヴィジュアル化したものである。このマップをベースに議論をしながら、現場のニーズと擦り合わせを行ないつつ、コンセプトを練り上げていく。
- 現場の潜在的なニーズを発見する方法としては、作業分析を重視している。デザイナー自身が建築現場等に出向いて実際の作業を観察し、分析するのである。このような作業は、場合によっては、２、３日に及ぶが、顧客や営業の要望からは見えてこない切り口が見つかることが多い。
- 導かれたコンセプトに基づき、デザインのアイデアスケッチを行う。アイデアスケッチを繰り返す中で、最終イメージを絞り込み、3D/CAD や CG で細部を詰め、クレイモデルを製作する。
- クレイモデルを営業部隊と経営陣に見せ、評価を行なう。予想売上数量の決定や経営陣による製品化の判断がこの時点で行なわれる。
- 経営陣の OK が出れば、デザイン部から設計担当に回され、設計が行なわれる。設計能力を持ったデザイナーがデザインを行うため、デザインが完成する段階で設計の構想はあらかた固まっている。
- 設計に基づき、試作品が製作される。ねじ切機等、大型で、かつ、慣れ親しんだ製品の場合は、金型を使って量産試作品を作るが、小さな製品や慣れていない製品の場合は、リスクを最小化するため、砂型で試作品を製作する。試作品に納得が行った段階で量産が開始される。
- なお、商品開発プロセスについては、現時点で４つの形態があり、開発する商品の特性によって使い分けている。
  ① 設計主導型（途中参入型）⇒良く慣れた商品のモデルチェンジ等の場合
  設計（技術部門）が商品開発を主導し、デザイン部門はディテール（各部分）のみを担当
  ② デザイン主導型⇒新しい商品を提案する場合
  デザイン部門が企画、デザイン、機能を提案し、了解されれば商品を開発
  ③ コンカレントエンジニアリング型⇒全社的に重要な戦略商品を開発する場合
  各部署から集まったメンバー達がプロジェクトチームを形成し、企画、デザイン、設計等の業務を同時並行的に行いながら、商品を開発
  ④ デザイン一貫型⇒工具等、機構がそれほど複雑でないもの
  デザイン部門が、企画、デザイン、設計の全てを一貫して担当

６．デザインを成功させるために心がけていること

- デザインの重要性に対する経営トップの理解と支持が不可欠。デザインに取り組み始めた頃は、デザインに対する社内の認識が低く、「一体、デザイン開発 G は何をやっているんだ」という雰囲気が強かった。経営トップの理解がなければ、潰されていたと思う。

- デザインの意義を社内にアピールし評価してもらう上で、グッドデザイン賞を活用した。しかし近年では、デザインに対する評価は、賞の受賞よりも、売上に対する貢献で見られるべきだと思っている。
- デザインは綺麗事ではできない泥臭いものである。このため、安易に開発に着手はせず、開発の上流部分（コンセプトやアイデア）を良く考えることが重要。ターゲット、ニーズ、使用シーン、コスト、技術との調和、売上額、業界に対するインパクト等を突き詰めて考える。開発の前段階で勝負がついてしまうものである。
- 良いデザインには必ずアイデアがある。アイデアのないデザインは魅力がないので、いかにアイデアを生むかが重要。良いアイデアは、世間を知ることに加え、危機感から生れるのではないかと思っている。このため、デザイン部は負けて悔しがるような集団であるべき。
- お客様の心を掴む製品を生み出すためには、企業のメッセージと魂を込めた、心の通ったものにすることが必要。外部のデザイン事務所に頼むと、実態を良く知らないため、どうしても綺麗事で処理してしまう場合があるが、これでは心の通った製品は生れない。製品デザインはもちろん、取扱説明書、分解図（テクニカルイラスト）、広告、看板等に至るまで、全てのデザインを社内で行うこととしているのはこのため。
- デザイン案に対する営業の意見を聞く場合には、必ず立体モデル（クレイモデル）を見せることにしている。以前は平面図を見せて意見を聞いていたが、正確なイメージが掴めないため、中途半端なコメントばかりが増え、結局、最終段階での手直しが出てしまう傾向があった。実物大のモデルを用いてのやり取りが重要である。

７．デザインマネジメントの進化過程

- デザインマネジメントは、デザインへの目覚め→社内デザイナーの育成→トータルデザインシステムの確立、という段階を追って進化してきた。
- デザインへの目覚めは、1971 年の GK デザインへの依頼を発端としている。これに奮起した技術者達が、自らのデザイン案で戦い、勝利することにより、デザインに対する意識が芽生えたと言える。また、この過程を経て、「デザインは社内で行うべきである」という信念を経営トップが持つことになった点もその後のデザインマネジメントの進化を決定づけるものとなった。しかし、デザイン担当部署があったわけではなく、個々の技術者の感性に頼っていたため、最終商品としての完成度や質にはバラツキがあった点は否めない。
- 社内デザイナーの育成は、1989 年にデザイン開発 G が設置されたことで本格化する。社外デザイナーである中野氏の指導のもと、デザイン開発 G の３人の担当者がデザインや製品開発の思想、方法論を吸収し、デザイン能力を磨いていったのである。社外からデザイナーを雇い入れたり、社外デザイナーにデザインを依頼したりするのではなく、技術者を社内デザイナーとして育成するという手法は、「内部事情をわかっていないと心の通ったモノづくりができない」という経営トップの信念を反映したものである。
- この時期、製品開発は設計主導（技術主導）であり、製品開発のプロセスも体系化されていなかった。デザイン開発 G の役割は製品のスタイリングのみであり、製品開発にも途中から参加する形であったため、その役割や存在価値に対する社内の認識は低かった。
- 1990 年から、宮川社長のリーダーシップの下、ねじ切機以外に続く、画期的な新製品を開発するためのプロジェクト「PJX」がスタートする。PJX は、設計、デザイン、営業、資材、

製造の各部署から成るプロジェクトであり、未来を先取りした斬新な製品の開発が求められていた。このため、デザイン開発 G がコンセプト、スタイル、機能を提案し、それに向けて製品開発が行われる「デザイン先行型」の開発が行われるようになった。そして、1996 年まで 6 年間続いたプロジェクトの成果は、1993 年度と 94 年度に３つのデザイン賞の受賞に結実した。この結果、デザインの意義やデザイン部門の存在感が社内で認識されるようになり、デザイン部門の担当者達も自分達のやり方に自信を持てるようになったのである。

- また、この時期に実施された CI もデザインに対する認識を高めるものとして作用した。経営理念や経営戦略とデザインが不可分であることが認識されるようになったのである。
- しかし、デザイン先行型開発は、一部、行き過ぎの感もあった。設計担当者や金型製作者の造形理解が低く、デザイン先行のやり方についてこられなかったため、結果として、製品開発が非効率になる傾向も見られたのである。
- このため、1997 年からは、デザイン部門の主導の下、３D/CAD の導入が進められた。デザイン部門と技術部門の間でインフラが整備されたことにより、コンカレント（同時並行的）で効率的な製品開発体制が構築されるようになったのである。
- このように、社内デザイナーの育成は効を奏し始め、デザイン部門が主導的な役割を担いながら、製品開発のプロセスが体系化されていった。そして、次のステップとして、デザイン部門が取り組んだのが、グラフィック等も含めた全社的なデザインを統合するトータルデザインシステムの確立である。
- この背景には、既に導入していた CI の影響がある。1997 年には CI マニュアルが整備されていたが、真の CI を追求し、ブランドを構築するためには、より統一的な企業イメージを打ち出すための取組が求められていたのである。また、デザイン業務の効率化も必要であった。このため、1998 年には、営業部門に所属していたグラフィックデザイン部門をデザイン開発 G に統合し、デザイン業務を一元化した。これにより、トータルデザインシステムの確立に向けた体制が構築された。
- そして、2000 年からは、よりブランドを意識したトータルなデザインマネジメントが追及されるようになった。しかし、ブランド構築の上で求められる「REX らしさ」について、共有されているものがなかった。このため、デザイン部門が主導して、従業員と対話を続ける中で明文化されたのが、「独自性」「創造性」「感動」からなるデザインポリシーである。
- 2003 年には、モノづくりの上流部（マーケティング、コンセプト、アイデア）の更なる効率化を目指して、デザイン開発 G を商品企画 G に改称した。それまでの感性に頼った商品企画に、統計等の理性的・論理的な手法を取り入れ、より進化した商品企画を行うこととしたのである。
- なお、この商品企画 G への改組を機に、13 年以上にわたって続いた中野氏との契約を打ち切っている。1989 年にデザイン部門が設置され、中野氏の指導の下、社内デザイナーの育成が続けられてきたが、そろそろ自分達だけでやるべき時を迎えているのではないか、という宮川社長の判断であった。
- 2005 年には、日産や松下におけるデザイン部門の独立化に刺激を受け、商品企画 G をデザイン部とした。これにより、デザイン業務は、技術部門から離れ、社長直属の独立部門に任されることとなったのである。デザイン部は商品企画と全社のデザイン業務を中心業務としている。

- 以上のように、レッキス工業は、社内にデザイン資源が皆無であった状態から、全社的なトータルデザインシステムを構築するまでにデザインマネジメントを進化させてきた。それは、外部の力を積極的に借りながらも、あくまで社内資源にこだわり、ノウハウを蓄積し、独自のデザインマネジメントを構築する過程であった。そして、現在、レッキス工業は新たなデザインマネジメントのステージを迎えようとしている。その契機となるのは、デザイン部門を率いてきた玉置氏の独立である。
- 玉置氏の独立は宮川社長も了解しており、今後、玉置氏は、社外デザイナーとしてレッキス工業のデザインを担うこととなる。これまで社内でのデザイン業務の完結にこだわってきたレッキス工業にとって、未知の世界であるが、社内に知悉している玉置氏が、会社の経営と他企業とのデザイン業務を通じて、どのようなデザイナーに成長するのかを宮川社長は楽しみにしている。商品企画機能は本社、デザインは外注、という形態に応じたデザインマネジメントの進化が当面の課題である。

２．ケーススタディの分析[1]

（２－１）デザイン導入の背景

おおよそ全ての経営者が、もともとデザインや美しいもの、アートに興味があったと述べているのが印象的であった。リアル・フリートやカッシーナ・イクスシーの場合は、創業者自身が非常にこだわりを持ったデザインセンスの持ち主であり、そのセンスを世に広めること自体が創業の目的となっている。エレコムや玉の肌石鹸の場合はそこまでビジネスとの関連性は直接的ではないが、それでも経営トップ（玉の肌石鹸は経営トップの息子）の美意識とこだわりは非常に強く、ビジネスの前提を形作るものとなっている。アルスコーポレーションやレッキス工業の場合は、こだわりはより緩やかとなるが、一般の経営者に比べ、そもそものデザインに対する関心はずっと高かったと言える。

このような経営トップのデザインに対する興味と関心がデザイン導入の背景にあることを考えると、デザインエクセレントカンパニーとなるためには、経営トップがある程度の美意識と感受性を備えていることが必要になると言えるのかもしれない。

なお、創業時からデザイン導入が前提であったリアル･フリート、カッシーナ・イクスシー、エレコムを除くと、デザイン導入の直接の契機となったのは、「他社との差別化」（アルスコーポレーション）、「ブランドの構築」（玉の肌石鹸、八幡ねじ）、「製品の改良」（レッキス工業）である。

（２－２）経営におけるデザインの意義・位置付け

全ての経営者が、デザインは単なる表面的な姿や形を意味するものではないとの信念を有している。デザインは経営の全てのプロセスに関わるものであり、経営とは切り離せないもの、経営理念の追求や経営戦略の実行において不可欠なもの、と位置付けているのである。全ての企業が戦略レベルでデザインを捉えていると言えよう。中でも、デザインの方法論が経営管理ツールとして使える、というレッキス工業の発見は卓見である。

また、「デザインは企業の魂そのもの」（エレコム）、「デザインは企業理念をモノに反映したもの」（レッキス工業）、「企業の人間性は必ず商品に反映される。それに関わるのがデザイン」（玉の肌石鹸）と言ったある種精神的なレベルでデザインを捉えているのも特徴的である。

さらに、多くの企業で商品のデザイン導入と同時期かその後に、CI が導入されている。単に商品のみならず、企業活動の全体にデザインを活用している様子が見て取れる。

なお、デザインは明確にコストとして捉えられている（アルスコーポレーション、八幡ねじ）。しかし、それはビジネスを遂行する上で必要な投資であり、そこから得られる効果はそれを補って余りあるものと認識されているのである。

（２－３）デザイン導入の効果

デザインは企業経営の全てのプロセスに関わるもの、との認識が強いため、デザイン導入の効果を問うこと自体が意味をなさない感があったが、あえてその効果を問えば、「ブランドの構築」（カッシーナ・イクスシー、アルスコーポレーション、玉の肌石鹸、八幡ねじ）、「新規顧客の開拓」（玉の肌石鹸）、「知名度の向上」（玉の肌石鹸）、「社員の意識の変化」（アルスコーポレーシ

[1] 以下の文中では、簡略化のため、各社の呼称における「株式会社」は省略している。

ョン、玉の肌石鹸、レッキス工業)、「生産性・品質の向上」(アルスコーポレーション、玉の肌石鹸、レッキス工業)、「商品開発力の向上」(エレコム、レッキス工業)、「社員のロイヤルティや求心力の形成」(カッシーナ・イクスシー、エレコム)、「企業理念の構築」(アルスコーポレーション、玉の肌石鹸、八幡ねじ、レッキス工業)、「売上増加」(レッキス工業)と言ったものが挙げられた。

これらは第1章で定式化した効果(表ー7)とほぼ重なるが、「生産性の向上」「社員のロイヤルティや求心力の形成」を表ー7は含んでいなかった。このため、これらを追加したものを本調査報告書における「デザイン導入が経営に与える効果」の最終的な結論とする(表ー28)。

表ー28 デザイン導入が経営に与える効果

大区分	小区分
経済的な効果	商品の売上増加
	新市場の開拓
	従来よりも高価格での価格設定
モノ作りにおける効果	商品開発力の向上
	新素材や新技術導入等の革新
	商品の品質向上
	商品の開発期間の短縮
	生産性の向上
	生産コストの削減
イメージ・ブランド面の効果	企業イメージの向上
	企業又は商品のブランドの構築
	企業又は商品の知名度の向上
	就職希望者の増加
意識・風土面の効果	経営理念の再構築
	顧客志向や発想力向上等の社員の意識変化
	組織内コミュニケーションの向上
	社員のロイヤルティや求心力の形成

(2ー4)デザインを生み出す体制

デザインを生み出す体制については、各企業がそれぞれのやり方をしており、共通点は見られなかった(表ー29)。

表ー29 デザインを生み出す体制

企業名	デザイナー	社外デザイナーとの契約方式
リアル・フリート	社外(社外取締役)	ロイヤルティ契約
カッシーナ・イクスシー	社内と社外との併用	ロイヤルティ契約
エレコム	社内と社外との併用	デザイン料+ロイヤルティ
アルスコーポレーション	社外(顧問)	顧問料+制作費
玉の肌石鹸	社外	デザイン料
八幡ねじ	社外(専属顧問)	顧問料
レッキス工業	社内	ー

社内デザイナーと社外デザイナーを柔軟に使い分けているのは、カッシーナ・イクスシーとエレコムである。アルスコーポレーション、八幡ねじは、デザイン業務は社外デザイナーに任せるべきと考えているが、レッキス工業は逆に社内デザイナーで完結すべきだとの信念が強い。第2章の検証からは、社内と社外のデザイナーを柔軟に使い分けることが望ましいとの結果が出たが、

ケーススタディを見る限り、どのやり方が正しいということは一義的には決められない。重要なのは、デザイナーの起用について、明確な方針を立て、それに応じたマネジメントをしっかりと行なうことであろう。

デザインの決定については、八幡ねじが合議制である以外、全ての企業において、経営トップが責任を持って決定する体制となっている。

デザイナーの業務範囲について見ると、カッシーナ・イクスシー、エレコム、アルスコーポレーションでは、パッケージやカタログ等のデザインは、商品のデザイン担当とは別の者が担当する体制になっている。ただし、経営トップがチェックすることで、デザインの整合性は担保されている。一方、レッキス工業では社内のデザイン部門が、玉の肌石鹸、八幡ねじでは社外デザイナーが、全てのデザイン業務を担当するトータルなデザインシステムを構築している（八幡ねじでは現状、商品のデザインは行なわれていない)。なお、社外デザイナーがクリエイティブディレクターとして位置付けられているリアル・フリートでは、カタログのデザイン等、一部は社内デザイナーに委ねられているものの、全体としてトータルなデザインシステムが構築されている。

以上を社外デザイナーの役割から整理してみると、以下の３つの形態が存在することがわかる。

① デザイナー型：社外デザイナーはデザインワークのみを担当
⇒例：カッシーナ・イクスシー、エレコム、アルスコーポレーション（インダストリアルデザイン顧問）
② デザインディレクター型：社外デザイナーが全社的なデザイン業務を統括
⇒例：リアル・フリート、玉の肌石鹸、八幡ねじ
③ デザインコンサルタント型：社外デザイナーが、デザインに関する業務を中心に、コンサルティングや指導に従事
⇒例：レッキス工業、アルスコーポレーション（営業顧問）

（２－５）商品開発プロセス

商品開発プロセスについて、各社の特徴を整理すると以下のとおりとなる。なお、八幡ねじは商品のデザインを行なっていないため、ここでは省略している。

- **リアル･フリート**
  - 全ての決定を行う権限のあるコントローラーが商品開発を統括する
  - コンセプトの段階で販売戦略までを一気通貫に企画する
  - 企画の内容は詳細にデザイナーにブリーフィングを行なう
- **カッシーナ・イクスシー**
  - 商品企画室で練った企画が商品開発室（デザイン部門）へと伝えられる
  - 商品開発室が設計、製造を統括する
- **エレコム**
  - 企画担当者が商品の企画、デザイン、製造まで全てを一気通貫に統括する
  - 企画担当はデザイナーが多いため、自ら企画したものを自らデザインする
- **アルスコーポレーション**
  - デザイナーA（営業顧問）がメンバーである戦略会議で方向性を決定する

- 決定された方向性を企画担当が企画書に落とし込む
- デザイナーB（インダストリアルデザイン顧問）がメンバーであるデザイン会議で企画書に沿ったデザイン案が決定される
- デザイン案に基づきパッケージを制作される（デザイナーA）

- **玉の肌石鹸**
  - 経営トップ、企画開発担当、デザイナーの３者の合議体で企画から販売戦略までを統括
  - 商品企画がデザイナーと現場との間に立って、各プロセスでの調整を行なう
- **レッキス工業**
  - デザイン部門が、市場調査、商品企画、全てのデザイン業務を行なう
  - 商品開発のパターンは現状以下が存在
    - 設計主導型、デザイン主導型、コンカレントエンジニアリング型、デザイン一貫型

設計の前にデザインが行なわれるという意味では、全ての企業がデザイン先行型の商品開発を行なっている。しかし、商品企画や市場調査と言った川上部分へのデザイナーの関与面では、企業ごとに違いがある。

商品企画の段階から商品をデザインするデザイナーが加わっているのは、エレコム、玉の肌石鹸、レッキス工業である。これらの企業では川下の業務にまで広くデザイナーが関わっている点も共通するが、エレコムでは企画担当（デザイナー）の一人一人の裁量が大きい点、玉の肌石鹸ではキーパーソンによる合議体で進める点、レッキス工業ではデザイン部門が主導する点、にそれぞれの特徴がある。

デザイナーが商品企画に加わらないその他の企業では、企画の意図をデザイナーに伝えるブリーフィングが重要な鍵となる。この点を重視しているのが、リアル･フリートとアルスコーポレーションである。どちらも既に信頼関係を構築している社外デザイナーを使っていながら、企画内容を詳細に詰め、それを間違いなく伝える努力をしているのである。一方、エレコムが社外デザイナーを使う場合には、これは比較的ラフなやり方となるし、カッシーナ・イクスシーでは、ブリーフィングを担当していた経営トップ亡き後、その重要性を再認識している状態である。

また、リアル･フリートが重要性を強調する「商品開発の川上から川下までを統括するコントローラーの存在」については、他の企業にも等しく見られるものだと言える。ただし、リアル・フリートの場合、経営トップ自身がコントローラーとなっている点に特徴がある。このため、迅速で明確な意思決定が可能となっているのである。過去のエレコムにおいては経営トップが現場でプロジェクトを牽引していたと言うから、これに近いやり方だったのだろう。しかし、今日では個々の企画担当に現場レベルのコントロールは委ねられる形になってきている。

なお、試作品の制作とそれに基づくデザインの評価は、全ての企業において定着している。

（２－６）デザインを成功させるために気をつけていること

各企業がデザインを成功させるために心がけていることは以下のポイントに整理される。このうち、第２章で定式化したデザイン導入を成功させるためのキーファクター（表－２７）から抜け落ちていた視点については、下線で表示している。

- **トップファースト（デザイン導入に対する基本的なスタンス）**
  - デザインを利益のための必要なコストだと思う（アルスコーポレーション、八幡ねじ）
  - 経営トップがデザインの意義を理解し、取組をサポートする（レッキス工業）
  - 全てのデザインを社内で完結する（レッキス工業）
  - モノ作りの責任は自社にあることを認識する（アルスコーポレーション、八幡ねじ）
  - 円滑になるまで時間がかかるため、長期的な視点が必要（八幡ねじ）
- **デザイン導入のための体制づくり**
  - コントローラーを置いて責任のありかを明確にする（リアル・フリート）
    - コントローラーには、商品開発の各工程に関する広く浅い知識が必要（リアル・フリート）
    - デザイナーに商品開発のプロセスを一気通貫で担当させる（エレコム）
- **デザインワークのマネジメント**
  - コンセプトをしっかりと作る
    - 確実に買ってくれるであろうターゲットに徹底的に絞り込む（リアル･フリート）
    - 安易にデザインせずに、コンセプトとアイデアに時間をかける（レッキス工業）
    - 生活者の視点に立って、普遍的なもの、本質的なものを突き詰める（玉の肌石鹸）
  - 枠にはめず、自由に発想させる
    - 枠をはめず、出来るだけ自由に発想させる（エレコム、玉の肌石鹸）
    - 技術の制約は考えずにデザインありきで進める（エレコム）
- **社外デザイナーのマネジメント**
  - 潜在能力が高く、意志のあるデザイナーを選定する（八幡ねじ）
    - デザイナーの厳しい意見は会社のことを真剣に考えている証拠だと捉え直す（アルスコーポレーシ
  - ブリーフィングをきちんとする
    - 言いたいことは全て依頼時に言う（リアル･フリート）
    - こちらのイメージをきちんと伝える（カッシーナ・イクスシー）
    - 技術力、製造力、営業スタイル等社内を知ってもらう（アルスコーポレーション）
  - デザイナーのプライドに配慮して接する
    - デザイナーへの注文はコントローラーを介して言うようにする（リアル･フリート）
    - ディプロマシーを持って接する（カッシーナ・イクスシー）
    - 下請け業的に見ず、尊重して対等に付き合う（玉の肌石鹸）
  - 遠慮せずとことん話し合う（アルスコーポレーション）
- **デザインの実行**
  - 売り方や売る場所にこだわる（リアル･フリート、玉の肌石鹸）
- **デザインの評価**
  - のめり込み過ぎず、一歩引いた視点で冷静に判断する（エレコム）
  - 正確なイメージを掴んでもらうために、実物大の立体（クレイモデル）で評価を仰ぐ（レッキス工業）

以上のうち、「全てのデザインを社内で完結する」は、社内デザイナーにこだわってきたレッキ

ス工業ならではの視点であり、一般化するのは難しい。しかし、それ以外の項目については、デザイン導入を進める上で、実際の企業の経験を踏まえた貴重な示唆であると言えよう。

特に、「トップファースト（デザイン導入に対する基本的なスタンス）」と「デザイン導入のための体制づくり」は、デザイン導入を成功させるデザインマネジメントを構築する上で、ベースとなる重要なものである。

「トップファースト」のうち、「デザインを利益のための必要なコストだと思う」は、デザイン導入に伴う様々なコストを認識すべきことを教えてくれる。７社の経営トップの誰もが、デザインの価値を信じ、必要な投資を行っている。デザイン導入の効果に絶対はないし、必ず成功するという根拠もない。それでも、投資を補って余りある価値があると経営トップが信じ、果敢にリスクを取ってきたからこそ、デザインの導入に成功してきたのである。リスクがあることを認めつつも、リスクを取ること。それを支えるのは「デザインの価値を信じること」でしかない。そのような経営トップの態度こそがデザイン導入の大前提になるのだと言える。

一方、「モノづくりの責任は自社にあることを認識する」とは、上記と矛盾するようだが、「デザインの限界を知ること」を意味していると言える。デザインはこれまで見てきたように様々な価値を経営にもたらし得るものであるが、最終的にそれを具現化し、販売するのは企業の責任である。どんなに素晴らしいデザインで見た目を取り繕っても、機能や品質が悪ければ、消費者には見向きもされない。その機能や品質を具現化するのは、企業側の責任なのである。また、どんなにデザインが良くても、売る努力をしなければ売れることはない。それもまた企業側の責任である。このように、デザイナーの能力やデザインの価値には限界がある。それを認識し、必要な努力をする企業こそが、デザインを使いこなすことができるのである。

「デザイン導入のための体制づくり」として必要な「コントローラーの存在」は、第２章で述べたデザインマネジメントの成立要件における「基軸的役割を果たすキーパーソンの存在」に当たる。コントローラーには、商品の企画から販売までの流れを統括し、必要な調整と決定を行う能力が求められる。そして、このためには、「商品開発の各プロセスに関する広く浅い知識が必要」（リアル・フリート）だとされる。しかし、この前提としてコントローラーに求められるさらに重要な要件がある。それは、上記の「デザインの価値を信じること」と「デザインの限界を知ること」に加え、「まなざしの温かさ」である[2]。

コントローラーは、デザイナーや社内外の各部門と調整を行いつつ、デザインを商品として具現化していく存在である。デザインを何としても具現化するための情熱と、デザインの限界を知った上での冷静な判断能力がない限り、この調整も決定もうまくはできないだろう。そして、これまでにない斬新で意味のある商品を生み出すために何よりも求められるのは、新しいアイデアや意見を否定せずに受け入れることのできる肯定的態度と社会（ユーザー）にとって価値あるものを探し続ける他者への視線、即ち「他者に対する温かなまなざし」である。

今回のインタビュー調査では、各企業でコントローラーの立場におられる方々と出会える機会も多かった。彼等は、例外なく上記の要件を満たす人々であったと言える。デザインの価値を信じ、モノづくりを愛し、社会に対してモノづくりの立場から貢献しようとするその意欲と姿勢に、しばし調査であることを忘れ、魅了させられたのである。

---

[2] 長沢伸也・岩谷昌樹編著（2003）『デザインマネジメント入門：デザインの戦略的活用』

以上の議論を踏まえ、表－２７に追加修正する形で「デザイン導入を成功させるためのキーファクター」を再定義したのが表－３０である。また、表－３０をもとに図－１３の「デザインマネジメントの体系」を見直したものが図－１５である。それぞれデザイン導入を成功させるためのキーファクターとデザインマネジメントの体系に関する本報告書の結論とする。

表－30　デザイン導入を成功させるためのキーファクター

トップファースト		
	経営トップがデザインを理解する	
	経営トップがデザインの価値を信じる	
	経営トップがデザインの限界を知る	
	デザインに対する方針を明確にする	
	長期的な視点でデザインに取り組む	
デザイン導入のための体制づくり		
	商品の企画から販売までを統括するコントローラーを置く	
	要件	デザインの価値を信じていること
		デザインの限界を知っていること
		まなざしが温かなこと
デザインワークのマネジメント		
	コンセプトをしっかりと作る	
	枠にはめず自由に発想させる	
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	
	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	
	販売や営業の現場をデザイナーが理解する	
	デザイナーが経営視点を身につける	
	デザインポリシーを策定する	
社内デザイナーのマネジメント		
	自由な環境と発言権をデザイナーに与える	
	デザイナーの報酬体系を整える	
社外デザイナーのマネジメント		
	適切なデザイナーを選定する	
		適切なデザイナーを主体的に探す
		意志のあるデザイナーを選定する
	十分なブリーフィングを行なう	
		デザイナーにプロジェクトの目的･目標を説明する
		デザイナーとの役割分担を明確化する
		デザイナーとの契約内容を明確化する
		デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する
		デザイナーに自社の経営情報を開示する
	社内体制を構築する	
		デザイン導入の目的･目標を明確化する
		デザイン導入プロジェクトの責任者を決める
		デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る
		デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る
	デザイナーの業務をマネジメントする	
		デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する
		プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック
	デザイナーとコミュニケーションする	
		デザイナーと共通認識を醸成する
		デザイナーと信頼関係を構築する
		デザイナーのプライドに配慮して接する
		遠慮せずにとことん話し合う
デザインの川上化		
	川上の業務にデザイナーを加える	
	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	
一貫したデザインの実施		
	商品と連動した営業･広報戦略を策定する	
	全ての顧客接点に統一的なデザインを施す	
デザインの評価と決定		
	決定権者をできるだけ絞って明確にする	
	経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ	
	実物大の試作品を用いて関係者の評価を実施する	
	デザインに対する評価基準を社内で持つ	
	のめり込み過ぎず、一歩引いた視点で冷静に判断する	

図－１５　デザインマネジメントの体系

デザインの創造

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
	コントローラーを置く ・商品の企画から販売までを統括 ・デザインの価値を信じていること ・デザインの限界を知っていること ・まなざしが温かなこと	**トップファースト** ・経営トップがデザインを理解する ・経営トップがデザインの価値を信じる ・経営トップがデザインの限界を知る ・デザインに対する方針を明確にする ・長期的な視点でデザインに取り組む
デザインワークのマネジメント ・コンセプトをしっかりと作る ・枠をはめず自由に発想させる ・市場ニーズをデザイナーが的確に理解する ・競合他社の商品をデザイナーが十分に知る ・技術や素材の特性をデザイナーが理解する ・販売や営業の現場をデザイナーが理解する ・デザイナーが経営視点を身につける	**デザインワークのマネジメント** デザインポリシーを策定する	↑ **前提条件** ・デザインへの目覚め （デザインニーズの自覚） ・キーパーソンの存在
デザインの川上化 ・川上の業務にデザイナーを加える	**デザインの川上化** ・デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	
社外デザイナーのマネジメント 適切なデザイナーを選定する ・適切なデザイナーを主体的に探す ・意志のあるデザイナーを選定する 十分なブリーフィングを行なう ・プロジェクトの目的・目標を説明する ・役割分担を明確化する ・契約内容を明確化する ・予算、コスト等の制約条件を明示する ・自社経営情報を開示する デザイナーの業務をマネジメントする ・作業進捗状況を定期的に確認する デザイナーとコミュニケーションする ・デザイナーと共通認識を醸成する ・デザイナーと信頼関係を構築する ・デザイナーのプライドに配慮して接する ・とことん話し合う	**社外デザイナーのマネジメント** 社内体制を構築する ・目的・目標を明確化する ・プロジェクトの責任者を決める ・社内のコンセンサスを作る ・技術、製造部門の理解と協力を得る **社内デザイナーのマネジメント** ・自由な環境と発言権を与える ・デザイナーの報酬体系を整える	

↓

デザインの決定

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
デザインの評価と決定 ・決定権者をできるだけ絞って明確にする ・経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ ・実物大の試作品を用いて関係者の評価を実施する ・のめり込み過ぎず、一歩引いて冷静に判断する	**デザインの評価と決定** ・デザインに対する評価基準を持つ	

↓

デザインの実行

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
一貫したデザインの実施 商品と連動した営業・広報戦略を策定する		**一貫したデザインの実施** 全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
技術、製造部門の理解と協力を得る	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	

↓

デザインプロジェクトの評価

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック		

（２－７）デザインマネジメントの進化
最後に各社のデザインマネジメントの進化の過程について確認しておこう。

【リアル・フリート】
創業間もないこともあり、COO が中心となった「チャンピオン型」のマネジメントスタイルとなっている。今後、順次、ブランドを増やしていく計画をしており、その際には、「ブランドコード」に基づくデザインマネジメントを行うことを考えている。このため、「チャンピオン型」から「ポリシー型」へ進化していくことが予想される。

【カッシーナ・イクスシー】
創業以来、カリスマタイプの創業者が中心となって「チャンピオン型」のデザインマネジメントを構築してきた企業である。この結果、非常に高いブランド価値とデザインに対する認識の高い社員を育てることに成功している。しかし、2004 年の創業者の逝去を転機に、これまでとは違うマネジメントが求められるようになっており、現在は、ブランドポリシーを基軸にした「ポリシー型」への移行を試みている途上である。

【エレコム】
エレコムもまたカリスマタイプの創業者を中心とした「チャンピオン型」としてデザイン導入を進めてきた企業である。しかし、近年、創業者は意識してモノづくりの一線からは距離を置き、社員一人一人の育成に力を入れるようになっている。また、OA サプライと言う商品の特性上、ライフサイクルが短く、商品開発点数が多いことから、社内の若いデザイナー達が、自ら主導しつつ数多くの商品開発に携わることが可能となっている。
この結果、若手の社内デザイナーの成長が著しく、2004 年と 2005 年には、社内デザイナーの手がけた商品がグッドデザイン賞中小企業庁長官特別賞を 2 年連続で受賞するまでになっている。商品開発のプロセスは個々のデザイナー任せのところがある上、デザインポリシーも策定されておらず、フォーマルな意味でのデザインマネジメントが整備されているとは言い難い。それでも、創業者の DNA を受け継ぐデザインマインドが社員に浸透し、自然に「エレコムらしいデザイン」が生み出される体制になっているのである。これこそが「デザイン浸透型」のデザインマネジメントが実現している状態だと言えよう。エレコムのデザインマネジメントは「チャンピオン型」から「デザイン浸透型」へと進化したのである。

【アルスコーポレーション】
アルスコーポレーションは、グラフィックデザイン中心の「営業顧問」とインダストリアルデザイン中心の「インダストリアルデザイン顧問」の二人のデザイナーを中心に、デザインマネジメントを行っている。これらのデザイナーとの付き合いは、当初は、CI 導入や単品の商品開発と言ったプロジェクトベースで始めている。このため、「プロジェクト型」でデザイン導入を始めた企業と言えよう。
デザイナーとの信頼関係が構築されてからは、顧問契約による継続的な関係を続けており、社内にデザイナーを抱えることはないものの、二人の顧問デザイナーが参加する「戦略会議」と「デザイン会議」を中心にして商品開発が行われる体制が構築されている。社外のデザイナーを巧み

に社内に取り込むことで、デザイン機能を内部化していることから、既に「機能内包型」へと進化していると言えよう。この過程では、営業戦略の指導も行うなど、デザイナーが一定の主導的な役割を担うようになっている。

しかし、デザイン導入はもともとはグラフィックデザインから始まっており、商品自体のデザインに社外デザイナーを活用するようになったのは、比較的近年のことである。このため、インダストリアルデザイン顧問は、全ての商品の開発を手がけているわけでなく、商品開発の最上流に位置する戦略会議や商品企画にも関わっていない。未だ商品自体のデザインが商品開発を主導する段階には至っていないと言えよう。

アルスコーポレーションでは、今後の課題として、商品自体のデザインをより進化させる必要性を感じている。このため、次第にインダストリアルデザイン顧問がより主導的な役割を果たす商品開発体制に移行していくことが想定される。すなわち、現状は、「デザイン従属型」から「デザイン主導型」への進化の途上にあると言えよう。

【玉の肌石鹸】

社外デザイナーの提案を契機に、ブランド構築プロジェクトを開始した玉の肌石鹸は、「プロジェクト型」でデザイン導入を開始した企業である。このプロジェクトでは、社外デザイナーとの密接な関係のもとで、デザイン主導型の商品開発体制を構築することに成功している。また、トータルなブランド構築の観点から CI の導入やデザインポリシーの策定を行い、これを OEM 生産の商品開発方針に位置付けるようになっている（「ポリシー型」マネジメントの構築）。

このように、玉の肌石鹸は、デザインが主導する形で短期間に会社の姿を大きく変貌させた好事例であるが、デザイン導入から日が浅く、事業としても発展途上のため、「デザイン主導型」のマネジメントに至るには、更なるデザインプロジェクトの継続と定着が必要と言える。

【八幡ねじ】

社外デザイナーとの企業ロゴの制定から開始した八幡ねじは、「プロジェクト型」としてデザイン導入をスタートしている。専属のデザイン顧問となった社外デザイナーは、以後、パッケージ、ディスプレイ、HP、カタログ等のデザインの統一を行っていく。

その後、デザイナーも加わり議論を進める中で、経営理念、行動方針の見直しが行われ、デザインポリシーとして内面化されるようになる（「ポリシー型」のマネジメントへの移行）。

１０年近くデザイナーとの取組を継続してきた現在では、アルスコーポレーションと同様、社外デザイナーを巧みに社内に取り込んだ「機能内包型」のデザインマネジメントに進化させている。しかし、商品自体へのデザイン導入は行われていない現状では、「デザイン主導型」には至っておらず、「デザイン従属型」の段階にあると言えよう。

【レッキス工業】

社内デザイナーの育成に徹底してこだわってデザインマネジメントを構築してきたレッキス工業の進化の過程は、今回取り上げた７社の中でも最も興味深い事例となっている。

デザインの導入が最初に行われたのは、既存商品の改良のためのプロジェクトで、この時は外部の著名デザイン事務所にデザインが依頼されている。「プロジェクト型」としてのデザイン導入である。しかし、これに発奮した技術者達が、自らのデザイン案をぶつけ、社内コンペに勝って

しまう。この教訓から、「デザインは社内で完結すべきである」と言う経営トップの信念が生まれ、以後、社内の技術者によるデザインが継続されたのである。

その後、社内にデザイン部門が新設されるが、正式なデザイン教育を受けた者はなく、技術者によるデザイン部隊であった。このデザイン部隊は技術部隊の中にあり、デザインも技術者による設計後のディテール処理だったため、典型的な「デザイン従属型」であったと言える。

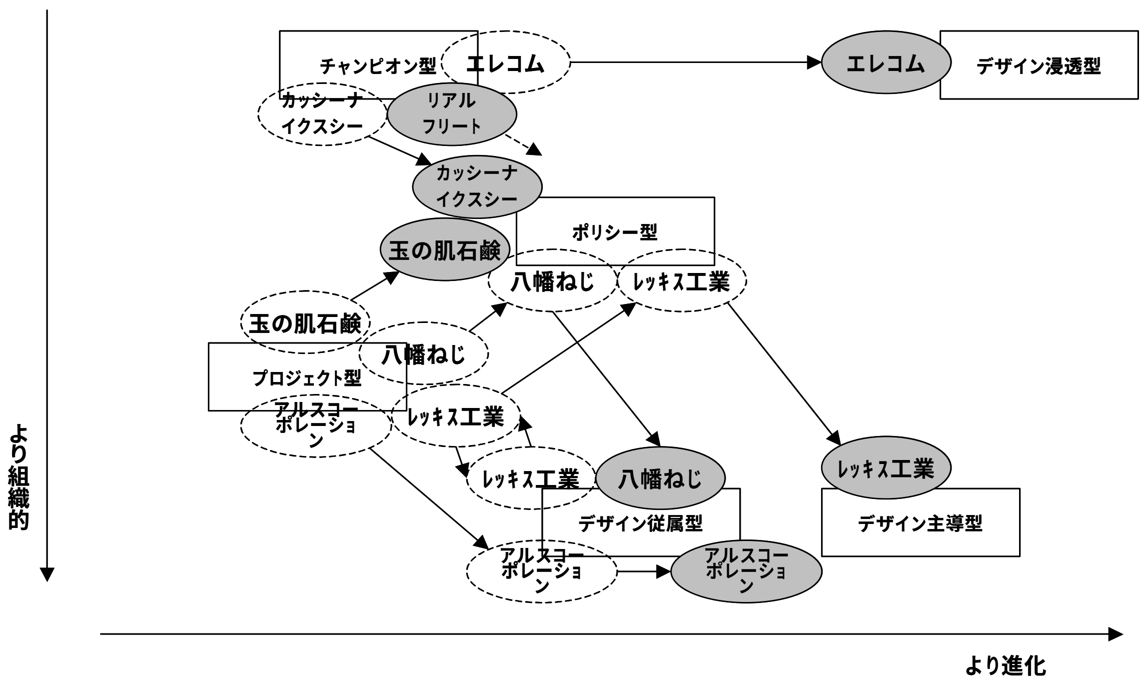
この間、社外デザイナーによる指導を受けて、次第に力をつけていったデザイン部門は、デザイン主導による部門横断型の商品開発プロジェクトを立ち上げることになる。6 年限定で続けられたこの「プロジェクト型」デザインマネジメントは、初めてグッドデザイン賞受賞商品を生み出すなどの効果を上げた。しかし、行き過ぎたデザイン主導の弊害も出てきたため、以後、デザイン部門は社内のインフラ整備や CI 導入、グラフィックデザイン部門の統一を行った上で、ブランド確立に向けたデザインポリシーの策定を行い「ポリシー型」のマネジメントに移行する。

これらのインフラの整備後、再度の組織改変を経て、市場調査、商品企画をデザイン部門が主導する「デザイン主導型」の商品開発体制を構築するのである。そして、現在では、技術部から独立した社長直轄のデザイン部として、商品開発を主導すると共に、社内の全てのデザイン業務を担当する体制になっている。

このように、レッキス工業では、「プロジェクト型」→「デザイン従属型」→「プロジェクト型」→「ポリシー型」→「デザイン主導型」とデザインマネジメントを進化させてきたのである。

以上、各社のデザインマネジメントの進化過程を検証してきたが、これを模式的に描いたものが図－１６である[3]。

図－１６　各社のデザインマネジメントの進化過程



[3] Dumas, A. and H. Mintzberg (1989), “Managing Design / Designing Management”におけるダイヤグラムをベースにしている。

第４章　デザイン導入のためのロードマップ

１．デザイン導入のためのロードマップ

これまで、デザイン導入の効果とその成功のためのキーファクターを検証し、デザインを経営に統合するための仕組み＝デザインマネジメントのあり方を検討してきた。本調査報告書の最終章に当たる本章では、これまでの議論を踏まえ、実際に企業がデザイン導入を進めるために必要な道筋（ロードマップ）を描くこととする。

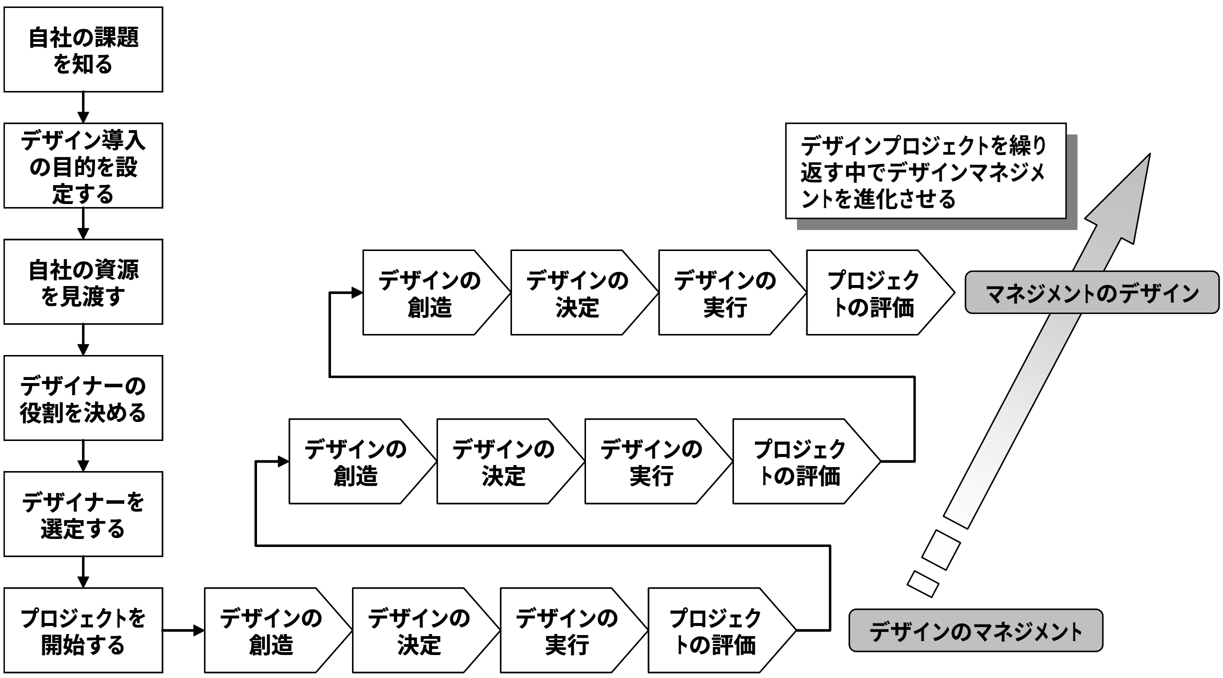
なお、本章は、これまでデザインを導入したことのない企業、導入したもののうまくいかなかった企業を対象に書かれている。これらの企業（特に、中小製造業）に、デザインを導入するためには、どのようなステップで、何に気をつけながら進めて行けば良いのかを理解してもらうことを通じて、デザイン導入の促進に資することが本章の目的である。

（１－１）ロードマップの全体像

最初にロードマップの全体像を示しておく（図－１７）。

自社の課題を知り、デザイン導入の目的を設定するところから始め、デザインプロジェクトを開始するまでがデザイン導入の最初のステップである。ひとたびデザインプロジェクトを開始したら、一度きりで終わらせることなく、デザインプロジェクトに繰り返し取り組んでいく。最初のプロジェクトの反省を生かし、次のプロジェクトをより洗練させていくことを通じて、次第にデザインマネジメントを進化させていくのである。そして、最終的には、デザインが経営と不可分となり、企業の隅々にまでデザインごころが浸透するようになるまで、このプロセスを繰り返すことが必要となる。すなわち、デザイン導入とは終わることのないプロセスであり、ロードマップは未来に対して常に開かれている。

図－１７　デザイン導入のロードマップ



以下では、それぞれのステップをどのように進めていくべきかについて、解説を加えていく。

（１－２）ステップ１：デザイン導入の目的を設定する

自社の課題を知る → デザイン導入の目的を設定する → 自社の資源を見渡す → デザイナーの役割を決める → デザイナーを選定する → プロジェクトを開始する

デザイン導入の最初のステップは、「何故、デザインなのか」を問うことから始まる。自社の課題を知り、それを解決するための手段としてデザインを活用するという、明確な意志と目的意識を持つことが、デザイン導入に当たって、最初の重要なステップとなる。

表－３１に掲げた設問は、デザイン導入が経営に与え得る効果を整理したものである。今、自社が一番に求めているものは何かをこの設問表を使って整理をすることで、デザイン導入の目的を明確にすることができる。

デザイン導入の目的は一つとは限らない。しかし、全てを同時に達成することは困難であると考えた方が現実的である。このため、例えば「新たな市場を開拓できるならば、多少生産コストが上がっても構わない」等、その都度、何を最優先すべきかをしっかりと見極めつつ、目的を設定することが重要である。

表－３１　自社の課題の整理

大区分	設問	Yes
経済的な効果	商品の売上を増加させたい	
	新たな市場を開拓したい	
	従来よりも高い価格設定にしたい	
モノ作りにおける効果	商品開発力を向上させたい	
	これまでにない斬新な商品を作りたい	
	商品の品質を向上させたい	
	商品の開発期間を短縮したい	
	生産性を向上させたい	
	生産コストを削減したい	
イメージ・ブランド面の効果	企業イメージを向上したい	
	企業又は商品のブランドを構築したい	
	企業又は商品の知名度を向上させたい	
	就職希望者を増加させたい	
意識・風土面の効果	経営理念を再構築したい	
	社員の意識を変えたい	
	組織内のコミュニケーションを向上させたい	
	社員のロイヤルティや求心力を形成したい	

○　デザイン導入の目的

１．

２．

３．

・

（１－３）ステップ２：デザイナーの役割を決める

自社の課題を知る → デザイン導入の目的を設定する → **自社の資源を見渡す** → **デザイナーの役割を決める** → デザイナーを選定する → プロジェクトを開始する

デザイン導入の目的を設定したら、次に、社内の資源を見渡してみる。「経営者のタイプ」「社内デザイン機能の有無」「コントローラー（商品の企画から販売までを統括し、デザインとの統合を図るための調整・決定を行なう責任者）の存在」について以下の観点から見極めることがポイントとなる。これら自社資源のありよう、特に、「経営者のタイプ」と「社内デザイン機能の有無」から、社外デザイナーが果たすべき役割を決定する。

- 経営者のタイプ
  - デザインに対するこだわりの有無
  - ワンマンなカリスマタイプか否か
- 社内デザイン機能の有無
  - 社内にデザインをできる者が存在するか否か
- コントローラーの存在
  - 適任者の有無

社外デザイナーの役割には、第３章で見たように、以下の３つのタイプが存在する。

- デザイナー型
  - 社外デザイナーはデザインワークのみを担当
- デザインディレクター型
  - 社外デザイナーが全社的なデザイン業務を統括
- デザインコンサルタント型
  - 社外デザイナーは、デザイン業務を中心にコンサルティングや指導に従事

以上の自社資源のありようとデザイナーの役割の関係を整理したものが表―３２、３３である。

表―３２　経営者のタイプとデザイナーの役割

経営者のタイプ		社外デザイナーの役割
デザインに対するこだわりがある	ワンマン	デザイナー型
	非ワンマン	デザイナー型／デザインディレクター型
デザインに対するこだわりがない	ワンマン	デザイナー型
	非ワンマン	デザインディレクター型

経営者がワンマンなカリスマタイプの場合、デザイン導入にリーダーシップを発揮するのは経営者自身になることが想定される。このため、最初から社外デザイナーがデザインディレクターとしての役割を果たすことは難しいと考えた方が良い。デザインにこだわりがある経営者の場合はなおさらである。このため、社外デザイナーとはデザイナー型としての付き合いを始めるのが望ましい。ただし、経営者がデザイナーに全幅の信頼を置くようになると、全てのデザイン業務

を社外デザイナーに任せるデザインディレクター型へと移行する可能性は高い。

一方、経営者がデザインに対するこだわりがなく、ワンマンなカリスマタイプでもない場合は、デザイン導入に対するリーダーシップが不足しがちである。このため、社外デザイナーを最初からデザインディレクターに位置付けることにより、デザイン導入に対するリーダーシップを発揮させることが効果的である。

表－３３　社内デザイン機能の有無とデザイナーの役割

社内デザイン機能の有無	社外デザイナーの役割
社内にデザイン機能が存在	デザイナー型／デザインディレクター型／デザインコンサルタント型
社内にデザイン機能が不在	デザイナー型／デザインディレクター型

社内デザイナーが存在するなど、既に社内にデザイン機能が存在する場合は、社外デザイナーの果たすべき役割は多様なものとなる。社内デザイナーと社外デザイナーを使い分ける（デザイナー型)、社外デザイナーにデザイン業務を統括させる（デザインディレクター型)、社外デザイナーに社内デザイナーの育成を任す（デザインコンサルタント型）と言った社外デザイナーの使い方が可能である。

一方、社内にデザイン機能が存在しない場合は、デザインコンサルタント型として社外デザイナーが役割を発揮することはあり得ない。

現在、社内にデザイン機能を持たない企業がデザイン導入を行うに当たっては、①社内デザイナーを雇い入れる、②社外デザイナーを活用する、の二通りのやり方が考えられる。デザイン業務を社内と社外のデザイナーのどちらに担わせる方が良いのかは意見の分かれるところである。社内デザイナーの育成にこだわって成功している企業もあれば、専門家である社外デザイナーに任せる方が望ましいと考える企業もあり、一概にどちらが良いと言うことはできない。

ただし、実績のあるデザイナーを雇い入れようとすれば、かなりの人件費を固定費として負担することが必要となる。一方、経験の浅いデザイナーを雇うならば、育成に時間がかかってしまうことを覚悟しないといけない。このため、中小製造業が初めてデザイン導入を行う場合は、まずは社外デザイナーを活用する方が望ましいと言えよう。

デザイン導入のためには、商品の企画から販売までを統括し、デザインとの統合を図るための調整・決定を行なうコントローラーの存在が不可欠であるが、これについては、かならずしも最初から理想的な人にこだわらなくても良い。コントローラーとなるためには、「デザインの価値を信じていること」「デザインの限界を知っていること」「まなざしが温かなこと」が最も重要であり（第３章参照)、これさえあれば、年齢や実績は大きな要素とはならない。この要件を満たす者を社内で探し、任命することがデザイン導入プロジェクトに向けた重要なステップとなる。

適任者が社内にいない場合は、経営者自身がコントローラーとして機能することも可能である。

表－30　デザイン導入を成功させるためのキーファクター（再掲）

デザイン導入のための体制づくり		
	商品の企画から販売までを統括するコントローラーを置く	
	要件	デザインの価値を信じていること
		デザインの限界を知っていること
		まなざしが温かなこと

（１－４）ステップ３：デザイナーを選定する

自社の課題を知る → デザイン導入の目的を設定する → 自社の資源を見渡す → デザイナーの役割を決める → **デザイナーを選定する** → プロジェクトを開始する

これからデザイン導入を行なおうとしている企業では、通常、社内にはデザイナーが存在しない。このため、社内にデザイナーを雇い入れるにせよ、社外デザイナーを活用するにせよ、デザイナーを選定する作業が必要となる。

適切なデザイナーと出会うためには、もともとの知人やたまたま出会ったデザイナーに依頼すると言った安易なやり方をするのではなく、自ら主体的に動き、デザイナーを探すことが重要である。公的機関の紹介を受けたり、セミナーに積極的に参加したりして、デザイナーと触れ合う機会を増やし、デザイナーと言う人種に慣れておくことも有用だろう。人当たりの良さや知名度よりも、どれだけ自分の意志や信念を持ったデザイナーであるかを優先した方が良いデザイナーに出会える可能性は高い。

また、デザイン導入の目的に沿ったデザイナーを選定することも重要である。この場合、以下を選定の際のポイントとすべきである。

表―３４　目的別に見たデザイナー選定のポイント

デザイン導入の目的	デザイナーの選定基準
経済的な効果	流通や小売の知識を持っている（又は知ることに熱心である）
	販売や営業の現場を知ることに熱心である
	競合他社の商品に詳しい（又は知ることに熱心である）
	パッケージ、カタログ、ポップ等のデザインができる
モノづくり面の効果	技術や素材の知識を持っている（又は知ることに熱心である）
	製造現場を知ることに熱心である（又は現場を厭わない）
	ラインや生産プロセスに関する知識を持っている
イメージ・ブランド面の効果	CI の実績がある
	パッケージ、カタログ、HP、ポップ等のデザインができる
	企業の歴史や経営理念を知ることに熱心である
意識・風土面の効果	企業の歴史や経営理念を知ることに熱心である
	コミュニケーション能力が高い
	デザインに対するしっかりとした信念を持っている

望ましいデザイナーと出会えたら契約を交すこととなるが、契約に先んじて不可欠なのが、デザイナーにプロジェクトの目的・目標、予算やコストの制約等を伝え、デザイナーに期待する役割や契約内容について、話し合うことである。これをブリーフィングと言う（第２章参照）。

日本の企業の場合、社外デザイナーとの取組に当たって、ブリーフィングをきちんと行なわない場合が多い。しかし、ブリーフィングは、後々のトラブルの原因を未然に防ぐために必要である上、デザイン導入の成果を上げるためにも不可欠なものである。

この他、社外デザイナーとの取組に当たっては、社内体制の構築やデザイナーの業務のマネジメント、それにデザイナーとのコミュニケーションと言ったマネジメントが必要になる。

特に、デザイナーとのコミュニケーションを心がけることは重要である。デザインに慣れないうちは、デザイナーの言うことの妥当性に納得できなかったり、理解できなかったりすることが

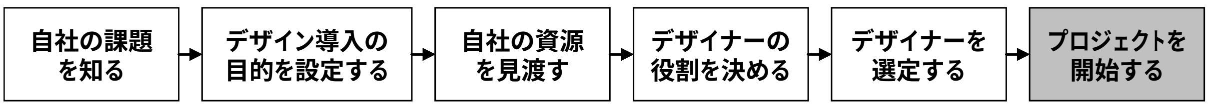
多々出てくるはずである。このような時には、遠慮せずにとことん話し合うべきである。最初は言い合いになり、双方が不快な思いをすることがあるかもしれないが、長い目で見た場合、結局、このような率直なコミュニケーションが互いの間に信頼関係を生んでいくのである。

なお、デザイン契約については、いくつかのデザイナー団体により標準的約款（書式）が作成されている。デザイナーとの信頼に基づくビジネス関係を構築していくためにも、こうした約款を活用して契約することが有効であろう[1]。

表－30　デザイン導入を成功させるためのキーファクター (再掲)

社外デザイナーのマネジメント		
	適切なデザイナーを選定する	
		適切なデザイナーを主体的に探す
		意志のあるデザイナーを選定する
	十分なブリーフィングを行なう	
		デザイナーにプロジェクトの目的･目標を説明する
		デザイナーとの役割分担を明確化する
		デザイナーとの契約内容を明確化する
		デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する
		デザイナーに自社の経営情報を開示する
	社内体制を構築する	
		デザイン導入の目的･目標を明確化する
		デザイン導入プロジェクトの責任者を決める
		デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る
		デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る
	デザイナーの業務をマネジメントする	
		デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する
		プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック
	デザイナーとコミュニケーションする	
		デザイナーと共通認識を醸成する
		デザイナーと信頼関係を構築する
		デザイナーのプライドに配慮して接する
		遠慮せずにとことん話し合う

（１－５）ステップ４：プロジェクトを開始する



デザイナーと契約を交したら、デザインプロジェクトを開始する。いよいよデザイン導入の実行フェーズである。ここからは、デザインの創造→決定→実行→評価から成るデザインプロセスを経営の現場でマネジメントしていくことが必要となる。

なお、第２章で述べたデザインマネジメントのタイプから見た場合、デザイン導入期のデザインプロジェクトの進め方には、以下の３つのパターンが想定される。

① プロジェクト型：特定の商品の開発プロジェクト等に限定してデザインを導入
② チャンピオン型：経営トップ等のリーダーシップにより経営の広範な部分にデザインを導入

[1] 例えば、（社）日本インダストリアルデザイナー協会では契約書の標準的な書式を用意しており、購入が可能である（http://www.jida.or.jp）

③　機能内包型（デザイン従属型）：デザイナーを雇い、デザイン部門を設置してデザインを導入

経営者がカリスマタイプで、かつ、デザインにこだわりが強い場合はチャンピオン型で進められるが、通常は、プロジェクト型で始めるのが望ましい。また、社内デザイナーの育成にこだわる場合は、機能内包型となるが、上述したように、最初から社内デザイナーを雇い入れるよりも、まずは社外デザイナーを活用してプロジェクト型でデザイン導入を行う方が効率的だと言える。

２．経営者の心構え

ここで、デザイン導入を進めるに当たって前提となる経営者の心構えについて述べておく。経営者は以下の「トップファースト」の姿勢を持つことが不可欠である。経営者自身がデザイン導入の必要性を信じ、デザイン導入プロジェクトを支えていかない限り、デザイン導入を成功させることは難しいと認識すべきである。

表－30　デザイン導入を成功させるためのキーファクター（再掲）

トップファースト
経営トップがデザインを理解する
経営トップがデザインの価値を信じる
経営トップがデザインの限界を知る
デザインに対する方針を明確にする
長期的な視点でデザインに取り組む

（２－１）デザインを理解する

経営者自身がデザインの技法を習得することやデザインセンスを身につけることは必ずしも必要ないが、誰よりもデザインの本質的な意味を理解し、経営における意義を納得していることが求められる。そのためには、読書、セミナーや講演への参加等、経営者自身がデザインに触れ、知るための努力をすることが必要となる。そのような経営者自身の姿勢は社員にも必ず伝わっていく。社内のデザインに対する捉え方は次第に変わっていき、社員自らがデザインについて学ぶようになることだろう。

（２－２）デザインの価値を信じる

デザインの導入には必ずコストが生じるものである。デザイナーへ払う対価はもとより、デザイナーのこだわりを実現するために、コストが予想以上にかかってしまう場合もあるからである。しかもその効果を数字で測ることは容易ではない。それでもなお、デザイン導入を進めるためには、デザインの価値を経営者自身が信じるほかない。

すなわち、デザインの価値を信じ、リスクを取る姿勢が経営者には求められていると言える。単に費用対効果的な発想からのみデザインを捉えた場合、デザインの意義を納得させるのは難しい。そうなると社内には「デザインのような無駄なものに投資をすべきでない」との雰囲気が生まれ、デザイン導入の試みは道半ばにして潰されてしまう可能性が高くなる。デザイン導入を支え続けない限り、デザインが根付くことはない。それを支えるのは経営者自身のデザインに対する信念なのである。

（２－３）デザインの限界を知る

内面が美しくなければ、どんなに着飾り、お化粧をしても、美しくはなれない。同様に、デザインを商品として形にし、販売するのはあくまで企業側の責任であり、努力である。どんなに優秀なデザイナーであっても、デザイナー個人の努力だけでは商品を生み出すことはできないと認識すべきである。

デザイナーのような社外の人間と働くことに慣れていない場合、ともすれば「高いお金を払っているのだから凄いことをやってくれるのだろう」と過大な期待を抱いてしまうことが多い。し

かし、企業側がデザイナーに協力せず、品質向上や営業の努力をしないまま、デザイナーに商品開発を丸投げしてもデザイン導入の効果は上がらない。デザインにはそこまでの力はなく、デザイナーにもそこまでの責任はないのである。経営者自身がこのようなデザインの限界を知り、「商品にするのはあくまで自分達の責任だ」と言い続けることが、デザイン導入を成功に導くための鍵となる。

（２－４）デザインに対する方針を明確にする

デザイン導入の最初のステップで、自社の課題を知り、デザイン導入の目的を設定したが、これを経営者自身の言葉で社内に宣言し、言い続けることが重要である。何故、デザインに取り組む必要があるのか、何を実現したいのか、どのような方針で取り組むのか、を社員と共有して初めてデザイン導入のための取組は進んでいくのである。

（２－５）長期的な視点でデザインに取り組む

何事も一朝一夕にはいかない。特に、これまでデザインに馴染みのなかった企業が、デザインに慣れ、使いこなし、効果を出すことができるようになるまでには時間がかかるものである。社外デザイナーとスムーズにやり取りができるようになるのに２～３年かかることすら普通にあることだと認識すべきである。

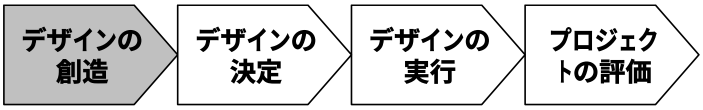
また、経営同様、デザインに対する取組には終わりがない。少しでも望ましいものへと進化させるための弛まぬ努力を続けることが求められる。すなわち、デザインを企業に根付かせ、その効果を十分に発揮させるためには、腰を据えた長期的な視点での取組が必要なのである。

３．デザインマネジメント

デザインプロジェクトが開始されると、デザインを創造し、決定し、実行した上で、評価する、という一連の流れ（デザインプロセス）を進めていくこととなる。このデザインプロセスは、経営の視点で見た場合、実務（オペレーション）のレベル、組織のレベル、戦略のレベル、のそれぞれにおいてマネジメントされるべきものとなる。

以下では、このデザインマネジメントのあり方について、ステップごとに説明する。

（３－１）デザインの創造



デザインの創造段階で重要になるのは、「デザインワークのマネジメント」である。例えば、ユーザー、市場、競合他社、素材・技術、販売・営業現場と言った、現場・現実・現物をデザイナーに熟知させた上で、デザインワークの前提となるコンセプトをしっかりと作らせることがこれに当たる。逆に、枠にはめずにデザイナーに自由に発想させることも斬新なアイデアを生むためには重要なデザインワークのマネジメントとなる。また、企業としてのデザインポリシーを策定することによって、デザインが目指すべき方向性を定めることも有効である。このようなデザインワークのマネジメントを行うことにより、デザインの経済的な効果、モノづくりにおける効果、イメージ・ブランド面の効果、意識・風土面の効果を向上させることができるのである。

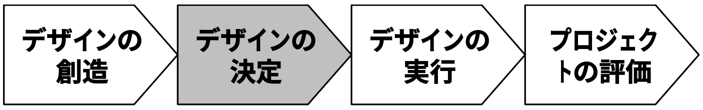
一方、デザイナーには、単なる製品のスタイリングのみを担当させるのではなく、市場調査や商品企画と言った商品開発の川上業務を担当させたり、このためにデザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備したり、と言ったこともデザイン導入の効果を高めるものとして機能する。このような「デザインの川上化」（第２章参照）は、特に、モノづくりにおける効果やイメージ・ブランド面の効果、意識・風土面の効果に影響を与えるものとなる。

これらデザインの創造ステップにおけるデザインマネジメントを整理したものが以下である（図－１８）。

図－１８　デザインの創造におけるデザインマネジメント

デザインの創造		
オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
デザインワークのマネジメント	デザインワークのマネジメント	
･コンセプトをしっかりと作る ･枠をはめず自由に発想させる ･市場ニーズをデザイナーが的確に理解する ･競合他社の商品をデザイナーが十分に知る ･技術や素材の特性をデザイナーが理解する ･販売や営業の現場をデザイナーが理解する ･デザイナーが経営視点を身につける	デザインポリシーを策定する	
デザインの川上化	デザインの川上化	
･川上の業務にデザイナーを加える	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	
	社内デザイナーのマネジメント	
	･自由な環境と発言権を与える ･デザイナーの報酬体系を整える	

（３－２）デザインの決定



デザインの創造の後には、どのデザイン案で行くべきかを決める「デザインの決定」のステップとなる。デザインを評価し、製品化を決定するに当たっては、責任の所在を明確にすることと効率性の観点から、できるだけ決定権者を絞ることが望ましい。また、必ずしも経営トップが決定者となる必要はないが、いかなる決定方法であれ、最終的な責任は経営トップが負う姿勢を持つことが求められる。

デザインは個人の感性によって捉え方がまちまちであるから、何が正しいデザインかは誰もわからない。そのような曖昧なものだからこそ、間違った判断をしてしまうことも多いが、製品化された後にその誤りに気付いたとしても、その責任が経営トップから追求されるようなことがあってはならない。次から誰も冒険をできなくなってしまうからである。その意味で、デザインの決定の責任はいかなる場合も経営トップ以外に負わせるべきではない。

また、評価の責任を特定の個人に帰することを避ける意味でも、社内でデザインの評価基準を作っておくことが効果的である。評価基準の存在により、モノづくりにおける効果やイメージ・ブランド面の効果が高まることが確認されている。

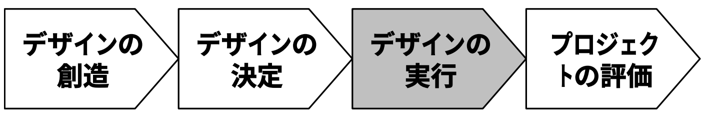
さらに、例え非効率に思えても、評価・決定に当たっては、実物大の試作品を製作し、これをもとに関係者の意見を聞く体制が望ましい。図面や写真では実際のイメージがわかず、正しい判断をできないことが多いからである。

以上のデザインの決定におけるデザインマネジメントを整理すると以下になる（図－１９）

図－１９　デザインの決定におけるデザインマネジメント

デザインの決定		
オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
デザインの評価と決定	デザインの評価と決定	
･決定権者をできるだけ絞って明確にする ･経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ ･実物大の試作品を用いて関係者の評価を実施する ･のめり込み過ぎず、一歩引いて冷静に判断する	･デザインに対する評価基準を持つ	

（３－３）デザインの実行



デザインが決定された後は、設計、製造を行い、商品化して販売するステップ、即ち「デザインの実行」フェーズとなる。ここでは、デザインの具現化に向けて、設計・製造部門の協力を得ることが重要になる。この協力体制を構築する意味でも、デザイナーを含む部門横断的な商品開発体制を整備することが効果的である。

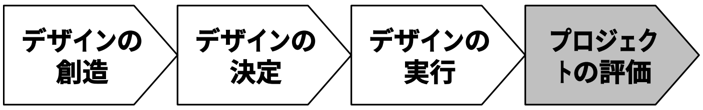
また、商品の売上を上げたり、従来よりも高価格に設定したり、ブランド価値を築いたりするためには、「一貫したデザインの実施」が鍵となる（第２章参照)。これは、商品デザインと整合性のある営業・広報戦略の立案・実行や、CI 導入を含む全ての顧客接点におけるデザインの統一

を意味するものである。
　これらデザインの実行におけるデザインマネジメントを整理すると以下になる（図－２０）。

図－２０　デザインの実行におけるデザインマネジメント

デザインの実行		
オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
一貫したデザインの実施		一貫したデザインの実施
商品と連動した営業･広報戦略を策定する		全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
技術、製造部門の理解と協力を得る	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	

（３－４）プロジェクトの評価



　デザインプロセスの最後のステップは、プロジェクトの評価である。デザインプロジェクトがどのような効果があったのか、反省点は何か、次に生かすべき教訓は何か、等を評価・検証し、以後のデザインプロジェクトにつなげていくためのステップである。
　一つのプロジェクトの評価を次のプロジェクトに生かし、継続することを通じて、デザインプロセスは洗練されていく。そして、デザインプロセスのマネジメント（＝デザインマネジメント）もまた、この過程でより進化したものへと磨かれていくのである。この意味で、プロジェクトの評価は、デザインマネジメントの進化のために不可欠なステップだと言える。

【当初の目的に対する検証】
　デザイン導入の最初のステップは、その目的を設定することであった（表－３１）。プロジェクトの評価においては、まずは、この当初に設定した目的と照らして、実際のプロジェクトがどの程度目的を果たすことができたのかを検証することが重要である。ただし、この場合、①いつ評価を行うか（評価の時期）、②どのように評価を行うか（評価の手法）、が問題となる。
　評価の時期については、当初設定した目的によって異なるものとなる。商品の品質向上等の「モノづくりにおける効果」をデザイン導入の目的とする場合は、商品が完成した段階で評価を行うことが可能であるが、商品の売上増加、新市場の開拓等の「経済的な効果」や、知名度の向上等の「イメージ・ブランド面の効果」、社員の意識変化等の「意識・風土面の効果」については、商品が市場に出てから一定の期間をおかない限り評価を行うことは難しい。商品のライフサイクル等により異なるが、通常は、商品投入後３～６ヶ月の期間をおくべきだろう。
　評価の手法についても、当初設定した目的によって異なるものとなる。当初設定した目的が、商品の売上増加、新市場の開拓、生産コストの削減等、定量的・客観的にその効果を捉えやすいものであれば、どの程度の効果があったのかを具体的に検証することは容易である。しかし、ブランドの構築、社員の意識変化のような定量的・客観的な検証が難しい目的を設定した場合、その評価については、定性的・主観的なものとならざるを得ない。この場合、例えば、営業現場で収集された顧客の声や、雑誌・テレビ・新聞（一般紙・業界紙）等での取り上げられ方の変化を

指標としたり、関係各者によるアンケート結果(「○○については、今回のプロジェクトの成果は、100 点満点で何点だと思うか」等)を活用したりすることが有効な手法となる。

【多面的な効果の検証】

当初の目的に対する検証に続いて、多面的な角度からデザインプロジェクトの効果を検証することも、評価に当たっての重要なポイントとなる。第一章で見たように、デザイン導入の効果は多面的なものであり、当初設定した目的以外の予想外の効果がもたらされることが期待されるからである。表－３４は評価表の一例であるが、ここに掲げた各項目について、上述の観点に留意しながら、定量的・定性的な評価を行うことが必要となる。

なお、社員のデザインプロジェクトに対する評価を高め、理解と協力体制を醸成する上で効果的なのが、グッドデザイン賞等の各種デザイン賞の受賞である。デザインプロジェクトの定量的・客観的な効果を示せない段階では、このような賞の受賞が最も説得力のあるものとなり得るため、積極的に各種の賞には応募すべきであろう。

表－３４　デザインプロジェクトの評価表

大区分	設問	Yes	No
経済的な効果	商品の売上は増加したか		
	新たな市場を開拓できたか		
	従来よりも高い価格設定にできたか		
モノ作りにおける効果	商品開発力が向上したか		
	これまでにない斬新な商品を作ることができたか		
	商品の品質は向上したか		
	商品の開発期間を短縮できたか		
	生産性が向上したか		
	生産コストを削減できたか		
イメージ・ブランド面の効果	企業イメージは向上したか		
	企業又は商品のブランドを構築できたか		
	企業又は商品の知名度が向上したか		
	就職希望者は増加したか		
意識・風土面の効果	経営理念が再構築されたか		
	社員の意識が変わったか		
	組織内のコミュニケーションが向上したか		
	社員のロイヤルティや求心力を形成できたか		

【デザインマネジメントの検証】

以上のような「どのような効果があったか（又はなかったか)」の検証に続いて不可欠となる評価のステップが、「それは何故か」を問うことである。これは、本章でこれまで述べてきたデザイン導入の各ステップにおける留意事項（デザインマネジメント）をどの程度実行できたのかを問い直すことに他ならない。本章（１－３）から（３－３）で解説してきた留意事項を整理したものが、図－２１である。これをもとに、各ステップの各レベル（オペレーションレベル、組織レベル、戦略レベル）において、実行できたものとできなかったものを整理し、実行できなかったものについては、次のプロジェクトにおける達成課題とすることが求められる。

図－２１　プロジェクトの評価においてチェックすべきデザインマネジメントの内容

デザインの創造

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
	コントローラーを置く ・商品の企画から販売までを統括 ・デザインの価値を信じていること ・デザインの限界を知っていること ・まなざしが温かなこと	**トップファースト** ・経営トップがデザインを理解する ・経営トップがデザインの価値を信じる ・経営トップがデザインの限界を知る ・デザインに対する方針を明確にする ・長期的な視点でデザインに取り組む
社外デザイナーのマネジメント 適切なデザイナーを選定する ・適切なデザイナーを主体的に探す ・意志のあるデザイナーを選定する 十分なブリーフィングを行なう ・プロジェクトの目的・目標を説明する ・役割分担を明確化する ・契約内容を明確化する ・予算、コスト等の制約条件を明示する ・自社経営情報を開示する デザイナーの業務をマネジメントする ・作業進捗状況を定期的に確認する デザイナーとコミュニケーションする ・デザイナーと共通認識を醸成する ・デザイナーと信頼関係を構築する ・デザイナーのプライドに配慮して接する ・とことん話し合う	**社外デザイナーのマネジメント** 社内体制を構築する ・目的・目標を明確化する ・プロジェクトの責任者を決める ・社内のコンセンサスを作る ・技術、製造部門の理解と協力を得る	
デザインワークのマネジメント ・コンセプトをしっかりと作る ・枠をはめず自由に発想させる ・市場ニーズをデザイナーが的確に理解する ・競合他社の商品をデザイナーが十分に知る ・技術や素材の特性をデザイナーが理解する ・販売や営業の現場をデザイナーが理解する ・デザイナーが経営視点を身につける	**デザインワークのマネジメント** デザインポリシーを策定する	
デザインの川上化 ・川上の業務にデザイナーを加える	**デザインの川上化** デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	
	社内デザイナーのマネジメント ・自由な環境と発言権を与える ・デザイナーの報酬体系を整える	

↓

デザインの決定

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
デザインの評価と決定 ・決定権者をできるだけ絞って明確にする ・経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ ・実物大の試作品を用いて関係者の評価を実施する ・のめり込み過ぎず、一歩引いて冷静に判断する	**デザインの評価と決定** ・デザインに対する評価基準を持つ	

↓

デザインの実行

オペレーションレベル	組織レベル	戦略レベル
一貫したデザインの実施 商品と連動した営業・広報戦略を策定する		**一貫したデザインの実施** 全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
技術、製造部門の理解と協力を得る	**デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する**	

【評価の共有】

以上でプロジェクトの評価が完結するが、最後に欠かせないポイントが、これら一連の評価結果を、経営トップから社員にアナウンスし、共有することである。経営トップ自らが、デザインプロジェクトがどのような効果があったのか、それは何故か、この反省を生かし次のプロジェクトでは何を達成すべき課題とするか、を語ることが、社員の間にデザインに対する理解と目的意識を醸成するものとなる。特に、デザインに対する理解が根付いていない時期にはこのようなトップの姿勢（トップファースト）が重要である。

（３－５）デザインマネジメントの進化

デザインマネジメントの進化とは、以上のようなデザインプロジェクトを繰り返していく中で、次第にオペレーションレベル、組織レベル、戦略レベルのマネジメントを洗練させていくことを意味している。デザインマネジメントが定着すると、組織のすみずみにまでデザインごころが浸透し、デザインが企業文化として根付くことになる。この段階に至って、初めて、デザインマネジメントは一定の完成を見るのである。

デザインマネジメントを進化させていくためには、常に更に上のレベルを目指し、不断の努力を続けていくことが求められる。この際に参考になるのは、以下のデザインマネジメントのタイプを認識することである（第２章参照）。

- **チャンピオン型**　**（**Design Champion**）**
  - デザインに強い情熱を持った者（デザインチャンピオン）が中心となってデザイン導入を牽引するタイプで、デザイン導入に不可欠なステップ
- **ポリシー型** (Design Policy)
  - 明文化されたデザインポリシーに基づいてマネジメントが行なわれるタイプ
- **プロジェクト型** (Design Program)
  - 新商品開発や CI 等、期間限定プロジェクトを通じてデザインの振興が図られるタイプ
- **機能内包型** (Design Function)
  - **デザイン従属型** (Lagging)
    - デザイン部門を組織するが、設計後のスタイリングのみを担当しているタイプ
  - **デザイン主導型** (Leading)
    - デザイン部門が商品開発に主導的な役割を担っているタイプ
- **デザイン浸透型** (Design as Infusion)
  - 組織のすみずみにまで「デザインごころ」が浸透し、デザインが組織のアイデンティティと不可分になっているタイプ

先に、デザイン導入は、その企業の置かれた状況により、「チャンピオン型」か「プロジェクト型」のいずれかで開始するのが望ましいと述べた。いずれのタイプでデザイン導入を始めるにせよ、最終的に目指すべきは、「デザイン浸透型」である。

「デザイン浸透型」に至る道は、十分に明らかにされているわけではないが、大きく分けて、以下の２つの道筋が存在すると言える。

ルート１：「チャンピオン型」から直接進化するルート
ルート２：様々なタイプを経ながら次第に進化するルート

ルート１：「チャンピオン型」から直接進化するルート

ルート１は、経営トップ等の強烈なリーダーシップにより、デザインを社内に根付かせ、そのレベルを高め、社員の一人一人にデザインごころを浸透せていくやり方である。具体的な事例としては、第３章で取り上げたエレコム株式会社が参考になる。

エレコム株式会社の例を見る限り、「チャンピオン型」から「デザイン浸透型」への進化を促した直接の契機は、デザインチャンピオンとしてカリスマ性を発揮してきた経営トップが、意図して一線から身を引き始めたことにあると考えられる。チャンピオンがチャンピオンでい続ける限り、どこまで行っても「チャンピオン型」でしかあり得ない。特定のチャンピオンばかりに日が当たるのではなく、社員の一人一人がデザインに関する主人公になれるような仕組みを経営に取り入れていくことで、「チャンピオン型」から「デザイン浸透型」への進化が可能になると言えよう。

ルート２：様々なタイプを経ながら次第に進化するルート

ルート２に定まったルートはないが、「プロジェクト型」や「チャンピオン型」から始め、デザインポリシーの制定等の形式化（「ポリシー型」）、デザイン部門の設立・強化等の組織化（「デザイン従属型」）、デザイン主導の商品開発プロセスへの変更（「デザイン主導型」）を経て、「デザイン浸透型」に至るのが基本的な道筋である。未だ「デザイン浸透型」には至っていないものの、第３章のレッキス工業株式会社が具体的な進化の道筋を示す事例として参考になる。

レッキス工業株式会社の事例からは、デザインマネジメントが一足飛びには進化しないことを教えられる。例えば、早い時期にデザイン主導型の商品開発を試みるものの、製造部門や会社のインフラがついてこなかったという「失敗」をレッキス工業株式会社では経験している。この時は、一旦、デザイン主導型の商品開発をとりやめ、3D/CAD の導入やデザインポリシーの策定と言った、社内インフラの整備に注力するのだが、まさに一足飛びには次のステージに進めないことを示す好例だろう。

このように、デザインマネジメントを進化させるためには、より望ましい姿を見据えつつ、粘り強く、一つ一つの課題をクリアーしていくことが不可欠となる。強烈なリーダーシップを発揮するデザインチャンピオンの存在がない多くの会社にとっては、このような地道な取組こそがデザインマネジメントを進化させるための唯一の近道だと言えよう。

４．デザインの本質－「想い」のないところにデザインはない－

以上、デザインを導入し、成功に導くための考え方、ステップ、その時に気をつけるべき要素と具体的なデザインマネジメントのあり方について述べてきた。しかし、これらは結局のところ、デザインを経営に統合していくための手法を語っているに過ぎない。デザイン導入を成功させるための本質はもっと別の次元にある。

デザイン導入を成功させるための本質、それは経営の底にある「想い」に他ならない。

先に、デザインとは、「想い（コンセプト）をカタチにするための行為」であると定義した。従って、そもそもの定義からして、実現し、追求していきたい「想い」のないところに、デザインはあり得ないことになる。

そして、この「想い」は、「売上を上げたい」とか「利益を出したい」と言った自己の卑俗な欲求ではなく、「良いモノを作りたい」「人々を幸せにできるモノを提供したい」「誰かを喜ばせたい」と言った自己の理想や他者に対する優しい眼差しに基づいたものでない限り、良いデザインに結実するものとはならないのである。

デザインは人の気持ちを豊かにし、幸福な暮らしをもたらすためにある。すなわち、デザインの本質とは、人や社会や自然に対する愛にほかならない[2]。従って、愛や想いのない企業にデザインが根付くことはない。自らの企業の愛とは何か。実現したい想いとは何か。これがデザイン導入に当たって、経営者に問われるべきことの本質である。

[2] 小池岩太郎（1985）『新版　デザインの話』

５．政策への含意

以上のようなデザイン導入を進めるに当たって、どのような行政の支援が求められるのだろうか。本調査研究を通じて得られた政策への含意を最後に述べておくこととする。

なお、我が国のこれからのデザイン政策を考える上で非常に示唆に富んでいるのが英国の事例である。このため、ここでは英国の事例を多く引き合いに出している。英国のデザイン政策については、巻末参考資料に添付したので、参照されたい（参考資料２《英国のデザイン政策》参照）。

（５－１）経営トップの啓発

「トップファースト」の重要性を繰り返し述べてきたように、デザイン導入は経営トップの理解と支援なくして成功することは難しい。このため、経営トップに対する普及啓発活動が極めて重要となる。

グッドデザイン賞を始めとして、これまでも様々な形で経営トップを刺激するようなデザインの普及啓発策が採られてきた。アンケートやインタビューに応じて頂いた企業の中に、行政機関の主催するセミナーがデザイン導入のきっかけとなったり、公的機関の紹介でデザイナーと付き合ったり、と言った事例が見られたのも、これまでのデザイン政策が一定の成果をあげてきたことを示すものだと言えよう。

もっとも、これまでの普及啓発策に敏感に反応し、上手に活用してきたのは、そもそも情報感度の高い柔軟な感性を持つ経営トップを抱えた企業であったのではないか、という思いを抱いたのも事実である。ケーススタディで取り上げた企業の経営者達は、デザインに対する思い入れの度合いにこそ違いはあるが、皆、非常に柔軟で新しい知識に貪欲な方々ばかりであった。彼等であれば、遅かれ早かれデザインを導入したであろうし、そのために、様々な機会も積極的に活用したであろう。すなわち、最低限の普及啓蒙策でも十分な効果を期待できる人々であり、企業である。

一方、今後、普及啓発の対象とすべき経営トップの多くは、デザインと遠い世界におり、情報感度や柔軟性にもそれほど期待できないと考えるべきである。このため、そもそもセミナーにも参加しないし、公的機関に相談に来ることもないような企業に対して、どのようにデザインの価値に気付いてもらうきっかけを与えるか、という視点が必要だと言えるだろう。

少なくとも、デザイン導入の効果や経営とデザインの関係について、簡潔に、かつ、インパクトを持って伝えることのできるツールが必要となることは間違いない。簡単に手にすることのできる冊子や映像を制作し、目に触れやすいところに配置していくのである。或いは、どんなにデザインと遠い世界にいる経営者でも接触せざるを得ないもの、例えば、金融機関や会計事務所等を通じて、これらのツールを配布するというやり方も有効だろう。

もっとも金融機関の担当者や税理士・会計士のような企業実務の専門家達もまたデザインとは極めて遠い世界に生きている。しかし、経営トップと身近に接し、かつ、発言力のある人々を巻き込むことに成功すれば、経営トップの啓発に対して威力を発揮するであろう。このため、これら企業実務の専門家達向けのセミナーの開催等も有効な方策となる。

また、誰もが注目するような国をあげてのイベントや話題作りを仕掛けていくことも重要だろう。デザインに全く興味のなかった人でも、思わず注意を振り向けてしまうような国をあげての大規模なイベントの実施である。例えば、英国では、英国のデザイン、技術、科学を象徴する製

品を選定し、巡回展示を行なう「ミレニアム・プロダクツ」展を 2000 年に開催している。これは、ブレア首相のリーダーシップの下で進められたもので、まさに国をあげてのイベントの好例である。

（５－２）政府自身のデザイン

企業においてトップファーストが重要であるのと同様に、デザイン政策においてもトップファーストが求められる。英国においてデザイン政策を牽引してきたのは、サッチャー首相やブレア首相のリーダーシップであった。一国の宰相がデザインに理解を示し、その意義や価値を積極的に語る。このような姿勢が英国のデザインの興隆を支えてきたのである。そして、ここで重要になるのが、デザイン政策を担う行政機関自身がデザインの意義を理解し、積極的にデザインを導入していくことである

例えば、英国のデザイン政策を担う政府機関Design Councilのホームページ[3]を見ると、その情報の豊富さ、見た目の美しさ、に驚かされる。各種のパンフレットや文書類も非常に行き届いたデザインが施されている。彼等は著名なデザイナーに依頼し、政府機関自身へのデザイン導入を行なっているのである。これは英国に留まらない。EUにおいても、ブランド戦略にデザインを積極的に活用している。企業のみならず、国のイメージやブランドを作る上でもデザインが重要だという認識が彼等にはある。

英国の例で更にユニークなのは、デザイン振興策の一環として、政府職員に対するデザイン教育を行っている点である。政府自身をデザインし、その職員にもデザインを理解させることを通じて、企業におけるデザインの浸透を図っているのである。デザイン政策におけるトップファーストのあり方を示す好例だろう。

（５－３）「啓発」から「活用」へ

どれだけデザインの普及啓発を進めても、実際に経営で活用できるようにならないと意味はない。本調査研究で、デザインマネジメントについて検討を行ってきた背景には、このような想いがある。成功事例を蓄積し、一定の普及啓発活動は行ってきているものの、なかなかデザイン導入が進まない要因の一つには、実務レベルで一体どのようにデザインをマネジメントしたら良いのかを経営者達が知らないということがある。今後は、実際に企業がデザイン導入を可能にするような支援が求められている。

これを英国では「Inspire（啓発する）から Enable（使えるようにする）へ」という言葉で表現している。単なる普及啓発の段階を超えて、実際に企業がデザインを活用し、使いこなすことができるような支援を行うことを目指す。それが英国の姿勢である。

英国はモダンデザイン発祥の国と言われるように、早くからデザインの普及啓発を行ってきた国である。しかし、企業にデザイン導入を進めるための具体的な支援策を講じたのは、1980 年代のサッチャー政権以降のことである。サッチャー政権下では、政府がデザイン業界の意見を積極的に取り入れつつ、企業に対しては、外部のデザイン事務所と契約する場合のデザイン料に補助をすることで、デザイン導入を進めようとした経緯がある。このような流れは現在のブレア政権にまで受け継がれ、より包括的な支援策が講じられるようになっている。

---

[3] http://www.design-council.org.uk/

我が国でも、デザイナーと中小企業のマッチングのような具体的な支援策が都道府県レベルで行われるようになってきている。さらに一歩進め、国の主導の下で、デザイン導入を振興するためのより具体的で強力な支援を行なうことが求められている。

（５－４）「デザインの殿堂」＝デザイン・ミュージアムの設立

19 世紀に設立された英国のヴィクトリア＆アルバート美術館は、①イギリスの産業製品におけるデザインの水準を向上させること、②芸術作品を公開して産業界に役立てること、そして、③国民の趣味教育の機関として利用されること、をその運営目的に掲げている[4]。このような「国の財産」としてのデザインや産業製品のストックの存在が、産業界や国民に与える効果は計り知れない。

このような「デザインの殿堂」の存在は、作り手側（企業、デザイナー）、受け手側（一般国民）の双方にとって、デザインに対する感受性を高め、デザインのレベルを向上させるものとして機能する。実際、デザイナーや企業にとって、ニューヨーク近代美術館（MoMA）の永久所蔵に選定されることは非常な名誉になっている。そして美術館を訪れた人々は、一流の美術品と並んで展示されている工業製品を目にして、デザインの価値を学び、デザインに対する感受性を高めていくのである。

振り返って、我が国にはそのような「殿堂」が存在しない。グッドデザイン賞のような賞は存在しても、それは言わばデザイン活動を評価するためのフローであって、国民の財産としてのストックにはなっていないという感が否めない。このため、作り手にとっては意味があっても、受け手にとってはそれほど価値を感じるものとはなっていないのが実態であろう。

国として後世に語り継ぐべきデザインをストックし、広く国民一般や産業界の共通の財産とするための施設、即ち「デザインの殿堂」としてのデザイン・ミュージアムの設立が待たれている。

（５－５）デザインマネジメント研究の支援と教育環境の整備

我が国では、デザインやデザインマネジメントが学会で研究対象となることは稀であった。英国や米国におけるデザインマネジメント研究の蓄積と比べると、その貧弱さに嘆かざるを得ない。英国ではデザイン振興の一貫として、高等教育機関に対するデザイン教育のための資金援助を行っている。我が国においても、助成金等によりデザインマネジメント研究を進めていくことが必要である。

また、初等教育におけるデザイン教育も国民のデザインに対する理解を醸成する上で重要である。英国では、Design in Education Week と名付けて、教育機関へのデザイナー派遣を行なっているが、このような取組や義務教育課程におけるデザインの導入が求められるところである。

さらに、経営者予備群に対するデザイン教育も重要である。欧米では MBA（経営学修士）コースでデザインマネジメントを教えるような大学が存在する。逆に、デザイナーに経営学を学ばせることも求められている。デザイン専門学校では、デザインのテクニックは教えるが、企業経営については教えていない。実践的なデザインスキルを身に付けるためには、企業経営とは何か、企業経営におけるデザインの意義は何か、について学んでおくことが不可欠であろう。

---

[4] コール,エリザベス・エスティーブ（1992）『ヴィクトリア＆アルバート美術館』（http://www.dnp.co.jp/museum/nmp/artscape/serial/0007/murata.htmlからの孫引き）